

La collection business **n°1 des ventes**

LA BOÎTE À OUTILS

DES

FORMATEURS

Fabienne Bouchut
Frédérique Cuisiniez
Isabelle Cauden
Jonathan Tronchet

4^e édition

71

outils

clés en main

+

10

compléments
en ligne

+

1

Podcast

**+ de
35 000
exemplaires
vendus**

DUNOD

LA BOÎTE À OUTILS

DES FORMATEURS

Fabienne Bouchut
Frédérique Cuisiniez
Isabelle Cauden
Jonathan Tronchet

4^e édition

71 outils
clés en main
+ **10** compléments
en ligne
+ **1** Podcast

DUNOD

Mise en page : [Belle Page](#)
Conception de la couverture : mokmok.agency

© Dunod, 2020
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

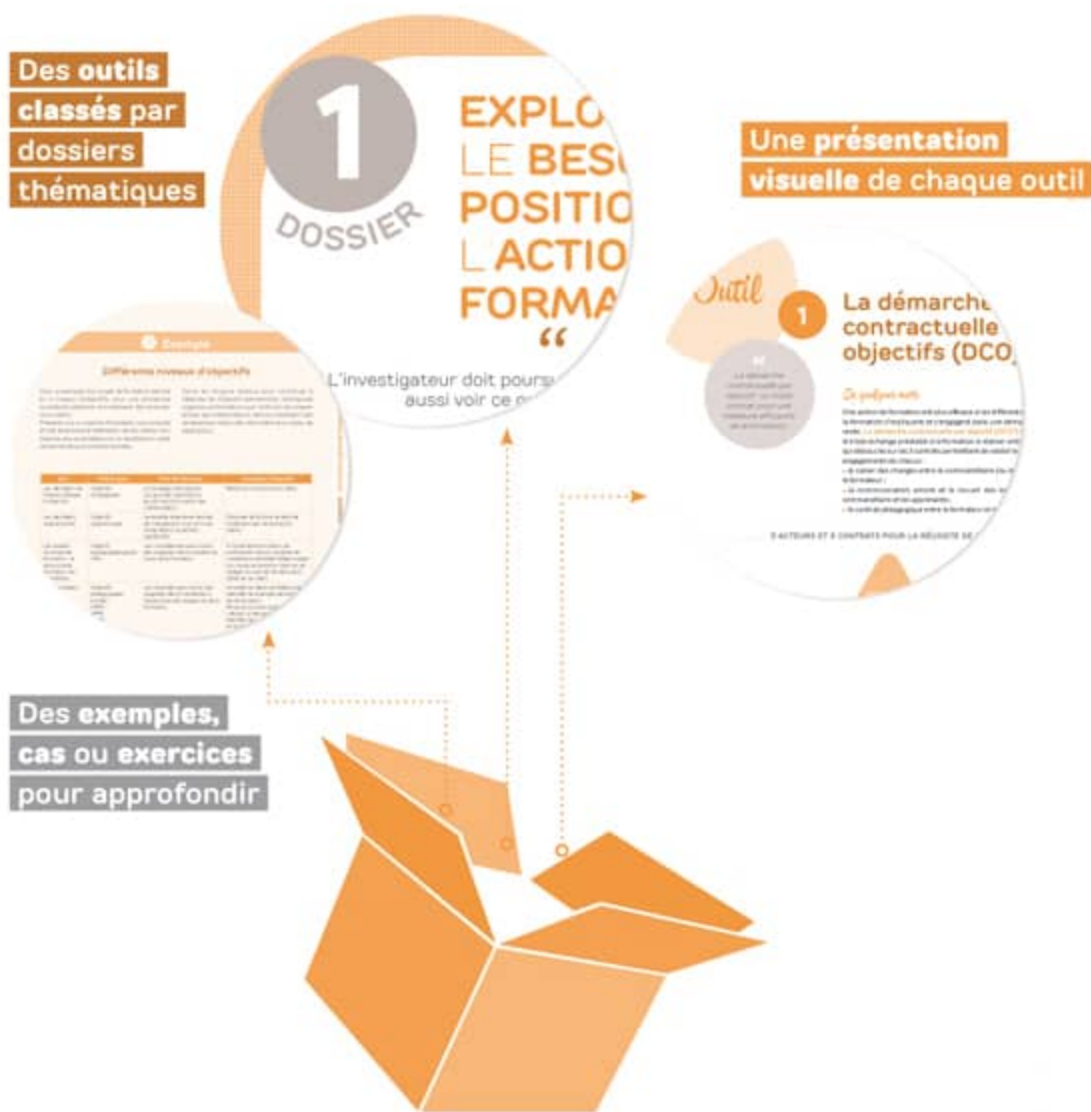
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-081397-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Vous aussi, ayez le réflexe *Boîte à outils*



Remerciements

Nos remerciements vont à toutes celles et ceux qui nous ont inspirés, soutenus chaleureusement et fais confiance pour écrire cette nouvelle édition.

Merci à nos collègues réguliers, François Debois, Elise Racinais, Pascale Bélorgey, membres de notre équipe innovation, pour les fructueuses idées et ressources pour nous permettre de réaliser des expériences d'apprentissage nouvelles, plus riches de sens, plus variées et plus utiles pour se former à distance ou en présentiel.

Merci à nos managers, Etienne Basse et François Debois, qui ont su nous faire confiance pour oser innover et mettre nos compétences au service de l'apprentissage depuis longtemps.

Merci à Mathilde Bourdat pour sa préface très valorisante pour notre ouvrage, Jean-Pierre Testa et Pascale Dromigny pour nos échanges et leurs retours sur certains outils, Katia Maroufi pour ses apports sur l'évaluation de la formation selon les normes, Gaëlle Poulain et Jean-Philippe Abbadie pour leurs recherches sur le web, Brice Martin pour son appui technique, Clément Cahagne pour son témoignage sur le micro learning, Thierry Legrand pour l'exemple du prix Digital Learning Excellence Awards.

Merci aux membres du Cluster innovation qui permettent de se confronter à d'autres regards sur l'apprentissage.

Merci aux clients, apprenants et collègues rencontrés dans notre parcours qui nous ont invités à formaliser et enrichir nos pratiques

pédagogiques depuis longtemps.

Nous remercions aussi infiniment nos proches qui nous ont donné du temps et soutenus pendant la mise en œuvre de cette nouvelle rédaction.

Préface

De tout temps, l'homme apprend et transmet son savoir. Chaque personne s'est construite en apprenant, au contact et par l'intermédiation d'autrui. Nous sommes donc tous nés pour apprendre, et nés pour former.

Nous sommes nombreux à être portés, dans nos vies personnelle et professionnelle, par cette joie de partager nos savoirs. Former est un acte essentiellement relationnel, qui s'enracine dans notre croyance en la capacité de l'autre à progresser, à grandir en autonomie, tant dans sa capacité de réflexion et d'analyse que dans ses savoir-faire.

Les neurosciences nous confirment que l'attention est le premier facteur d'apprentissage. Mais nul formateur ne peut prétendre obtenir l'attention du groupe s'il n'est pas le premier à être présent à chacun, par une attention bienveillante.

« Bien former », c'est-à-dire donner à l'autre le plus possible de leviers de compréhension et d'appropriation, relève d'une analyse précise des besoins, d'une ingénierie judicieusement conçue pour y répondre, et d'un ensemble de techniques et tactiques pour rendre l'apprenant acteur de sa formation et contribuer à son succès.

Accélération des cycles technologiques, obsolescence accélérée des connaissances... Le formateur est sommé de produire rapidement des formats de plus en plus courts (présentiel, vidéos, modules e-learning, classes virtuelles...). En même temps, il doit outiller les apprenants pour le long terme et donner de l'autonomie dans les apprentissages. Le métier est en pleine mutation et le formateur devient un scénariste qui crée des situations permettant d'apprendre.

Le livre de Fabienne Bouchut, Frédérique Cuisiniez et Isabelle Cauden, avec le soutien graphique de Jonathan Tronchet, explique et outille chacun des gestes fondamentaux du formateur, en s'appuyant sur les pratiques et les méthodes fondamentales, depuis la bonne

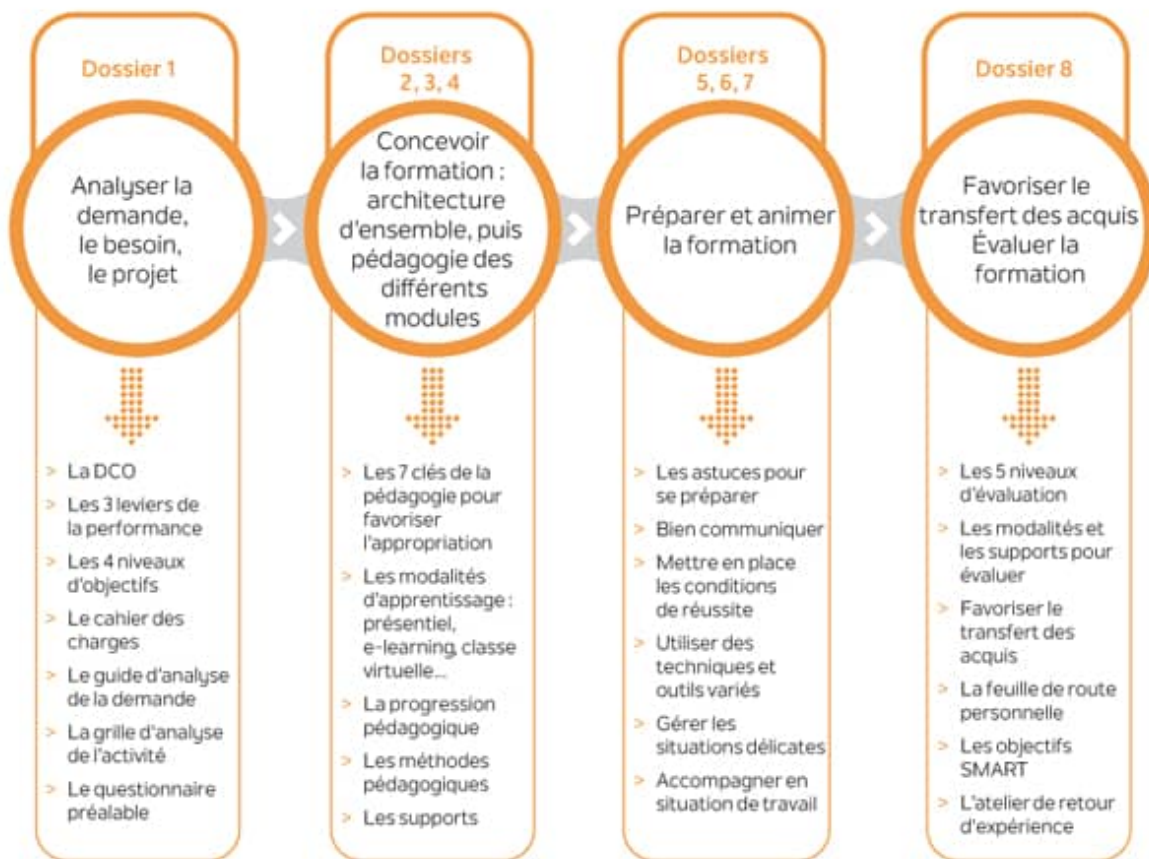
compréhension du besoin jusqu'à l'évaluation. Il intègre l'utilisation pédagogique du digital, non comme une fin en soi mais comme une opportunité formidable pour élargir la palette du formateur : un nombre sans cesse croissant d'applications sont aujourd'hui à notre disposition pour faciliter l'engagement des apprenants, l'ancrage mémoriel, la co-construction de savoirs en mode collaboratif au sein du groupe, et l'accompagnement dans la durée de chaque apprenant.

Tenir les fondamentaux tout en intégrant les outils les plus modernes, prendre en compte les apports des neurosciences dans nos pratiques de formateurs, tels sont les axes forts de cette nouvelle édition.

Mathilde Bourdat

Responsable de l'offre formation professionnelle Cegos

Avant-propos



Cet ouvrage est dédié au métier de formateur, avec pour ambition de donner des repères et des outils sur chacune des étapes incontournables pour mener à bien une action de formation : analyse du besoin et du projet au démarrage, élaboration du dispositif pour y répondre, conception de l'ingénierie pédagogique et des supports appropriés, animation en présentiel ou en classe virtuelle, accompagnement des apprenants, évaluation des acquis, mise en place d'actions pour favoriser leur transfert en situation de travail...

À qui s'adresse cet ouvrage ?

Selon le type d'organisation dans laquelle il évolue, le métier qu'il exerce, son positionnement vis-à-vis de la formation, le rôle du formateur varie d'animateur expert à ingénieur pédagogue, à chef de projet, etc. L'accent mis sur telle ou telle étape sera alors différent.

Ce livre s'adresse à tous les formateurs, qu'ils soient permanents au sein d'un service formation, opérationnels animant de façon occasionnelle, ou bien formateurs indépendants.

Quels contenus y sont abordés ?

Le formateur trouvera des réponses concrètes issues de l'expérience terrain des auteurs, aux questions qu'ils se posent le plus souvent sur chaque étape de l'action de formation :

- Comment recueillir les besoins de formation ?
- Quelles modalités d'apprentissage : présentiel, distanciel, formation mixte, en situation de travail, etc., et quelles clés pour choisir parmi ce large éventail ?
- Comment structurer le parcours, puis chacune des briques du parcours ?
- Quels contenus aborder, sur quelle durée et dans quel ordre ?
- Quels supports pertinents pour les apprenants ? Pour l'animateur ?
- Quelles méthodes et techniques utiliser pour soutenir l'attention dans la durée ?
- Comment faire en sorte que les apprenants soient acteurs et s'approprient la formation ?
- Comment varier les techniques, utiliser les apports du digital, et mettre du ludique pour favoriser l'apprentissage ?
- Quels repères pour animer une formation en salle, gérer le groupe et les relations ?
- Comment évaluer la progression, favoriser la mémorisation, mesurer les acquis et leur mise en œuvre en situation de travail ?

Cette 4^e édition s'enrichit de nouveaux apports sur des méthodes et des outils pédagogiques digitaux en pédagogie, et élargit les repères pour accompagner dans la durée et faire progresser en situation de travail, en tenant compte des évolutions permises par la réforme de la formation professionnelle.

Bonne lecture et bonne mise en pratique des outils proposés !

Sommaire des vidéos

Certains outils et dossiers sont accompagnés de compléments, accessibles par QR codes et sur la page de l'ouvrage sur le site www.dunod.com, qui complètent, développent ou illustrent le propos :

- Podcast : l'utilisation du conte en formation par Pascale Bélorgey ([outil 26](#))
- La réponse au cahier des charges ([outil 4](#))
- La grille d'aide aux choix des modalités ([outil 9](#))
- Les chiffres du digital learning ([outil 10](#))
- Le micro-learning, par Clément Cahagne ([outil 16](#))
- La lanterne magique ([outil 22](#))
- Le guide pour concevoir une formation ([dossierl 3](#))
- Les techniques de respiration ([outil 33](#))
- La présentation des participants ([outil 37](#))
- Les grilles d'observation ([outil 55](#))
- Créer un questionnaire en ligne ([outil 66](#))
- Évaluer les acquis ([outil 67](#))

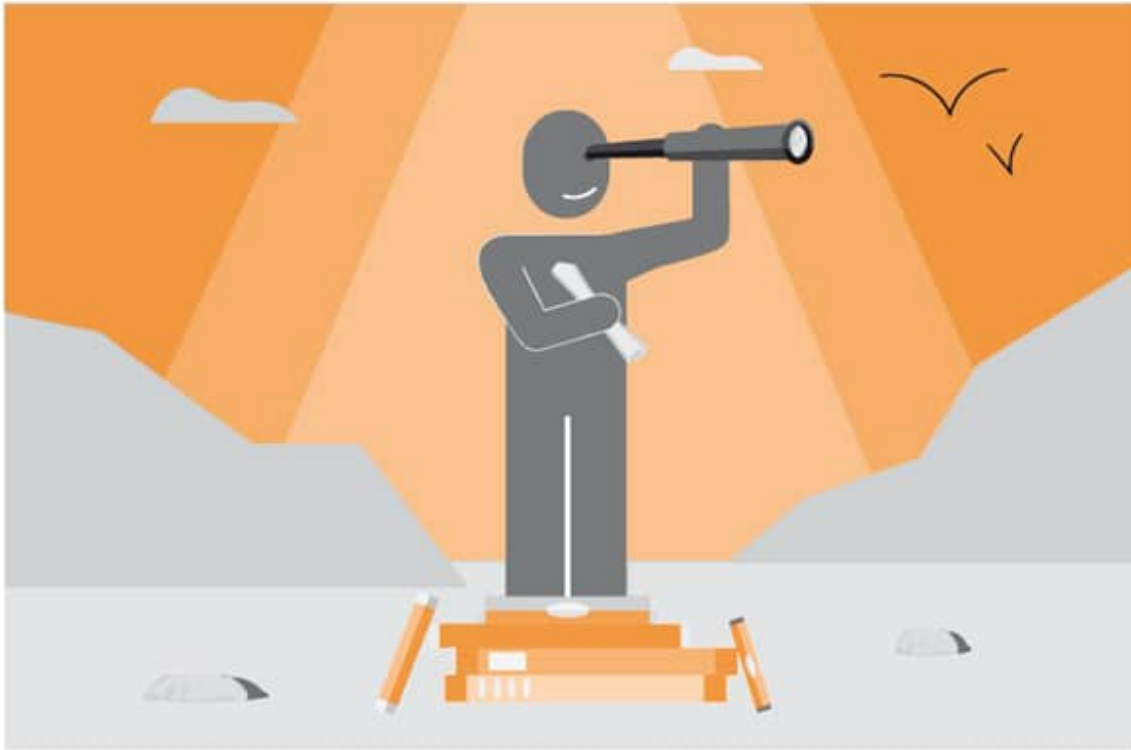
DOSSIER
1

**EXPLORER
LE BESOIN
ET POSITIONNER
L'ACTION
DE FORMATION**

“

L'investigateur doit poursuivre ce qu'il cherche, mais aussi voir
ce qu'il ne cherchait pas.

Claude Bernard



L'action de formation se définit comme un « parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel ».

Qualiopi, la nouvelle certification qualité des prestataires d'actions de formation, comprend parmi les 7 critères de qualité, « l'identification précise des objectifs de la formation et son adaptation au public formé ». C'est l'objectif de ce dossier.

Les enjeux du positionnement d'une formation

Avant de concevoir une formation, il convient d'analyser et de clarifier la demande. Le formateur recueille des informations sur le contexte, les objectifs d'évolution de l'entreprise, les problèmes à résoudre, les objectifs et besoins de montée en compétences des publics ciblés.

Cette phase de cadrage est une étape préalable indispensable qui permet aux différents acteurs de répondre aux trois questions fondamentales :

- Pourquoi forme-t-on ?
- Qui forme-t-on ?
- Quelle solution est la mieux à même de répondre aux objectifs fixés ?

Analyser une demande pour le formateur, c'est aussi évaluer la pertinence de la réponse formation pour atteindre ces objectifs. La formation ne résout en effet pas tout ! La solution repose parfois sur d'autres leviers (management, outils...). C'est pourquoi le formateur doit échanger avec le commanditaire pour construire la réponse.

Bien cadrer la demande et évaluer les besoins

Cadrer clairement le projet dès le départ permet au formateur :

- d'identifier clairement les besoins pour concevoir un parcours pertinent permettant la montée en compétences des participants ;
- d'éviter les problèmes que générerait un mauvais positionnement en amont ;
- de se positionner clairement sans se laisser entraîner hors de son champ de responsabilité.

Dans ce dossier, le formateur trouvera différents outils pour analyser une demande et poser les bases d'une intervention efficace : les trois leviers de la performance pour bien situer son rôle ; la démarche contractuelle par objectifs pour établir les différents contrats entre les acteurs ; la grille d'analyse de l'activité pour analyser finement un besoin de formation ; le questionnaire préalable pour engager les participants et obtenir des informations complémentaires sur leurs attentes.

Les outils

[1 La démarche contractuelle par objectifs \(DCO\)](#)

[2 Les 3 leviers de la performance](#)

[3 Les 4 niveaux d'objectifs](#)

[4 Le cahier des charges de la formation](#)

[5 Le guide d'analyse de la demande](#)

[6 La grille d'analyse de l'activité](#)

7 Le questionnaire préalable

OUTIL

1

La démarche contractuelle par objectifs (DCO)

“

La démarche contractuelle par objectif : un triple contrat pour une meilleure efficacité de la formation.

En quelques mots

Une action de formation est plus efficace si les différents acteurs de la formation s'impliquent et s'engagent dans une démarche cohérente. **La démarche contractuelle par objectif (DCO®)** schématise le triple échange préalable à la formation à réaliser entre 3 acteurs, qui débouche sur les 3 contrats permettant de valider les objectifs et engagements de chacun :

- le cahier des charges entre le commanditaire (ou le manager) et le formateur ;
- la communication amont et le recueil des besoins entre le commanditaire et les apprenants ;

- le contrat pédagogique entre le formateur et les apprenants.

3 ACTEURS ET 3 CONTRATS POUR LA RÉUSSITE DE L'ACTION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Responsabiliser les partenaires et préciser les engagements de chacun, afin d'assurer la réussite de l'action.

Contexte

Cette logique de contrat s'inscrit dans celle d'une pédagogie par objectifs, qui définit ce que l'apprenant sera capable de faire à l'issue de la formation. C'est un outil de communication visant à assurer la cohérence et l'efficacité de l'action.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définir le contrat n° 1** entre le commanditaire de la formation et le formateur, qui correspond au cahier des charges et à la réponse pédagogique du formateur acceptée par le commanditaire.
2. S'assurer que le management ou le commanditaire informe sur le sens et les modalités de l'action de formation (**contrat n° 2**). Dans un parcours de formation incluant des modalités à distance, concevoir la façon de communiquer sur le parcours pour impliquer et donner du sens.
3. En début de formation présentielle ou en classe virtuelle, passer le **contrat n° 3**.

Méthodologie et conseils

Afin d'établir le **contrat n° 1**, le formateur doit étudier en détail le cahier des charges et si besoin faire préciser au commanditaire sa demande ([outil 5](#)). Cette étape conditionne la réussite de la conception de la formation.

Le **contrat n° 2** vise à clarifier et officialiser les attentes de l'organisation vis-à-vis du participant, et réciproquement. C'est une démarche essentielle pour renforcer la motivation et l'adhésion des apprenants au projet de formation.

S'il ne concerne pas directement le formateur, ce dernier doit s'assurer de son existence, car la réussite de la formation en dépend.

Au travers de ce contrat, le commanditaire :

- informe l'apprenant des objectifs de la formation et des modalités pratiques : codes d'accès pour les parties à distance, date des présentiels et classes virtuelles, matériel ou équipement numérique à apporter ;
- les aide à identifier leurs attentes, le bénéfice de la formation, et les projets sur lesquels ils s'investiront par la suite. Il leur donne les moyens de se former.

Le formateur peut aider l'entreprise à réaliser ce contrat n° 2, en travaillant par exemple avec le commanditaire sur le « marketing » de l'action et les modalités d'implication du management dans la réussite de la formation.

Le **contrat n° 3** se négocie dès le début de la formation en présentiel ou en classe virtuelle, en confrontant les objectifs de la formation et ceux des apprenants. Le formateur présente les objectifs de la formation, tels que définis dans le contrat n° 1, le programme et les aspects pratiques. Il recueille les objectifs des participants, et s'engage, ou non, à y apporter une réponse. Il peut préciser que certains points ne peuvent être traités car ne correspondant pas au contrat initial n° 1. Le formateur et les participants définissent des règles de fonctionnement. Ils contractualisent ce qu'ils vont faire, pourquoi et comment, en ajustant si besoin à la marge le contrat n° 1.

Avant de vous lancer...

- ✓ Cet outil clarifie les responsabilités et l'engagement de chacun des acteurs.
- ✓ Il permet à l'entreprise et au manager de préciser leurs attentes et de donner à l'apprenant les moyens de ses ambitions.
- ✓ Le formateur doit s'assurer de la mise en place du contrat n° 2 entre le commanditaire (le manager) et les apprenants.
- ✓ Il convient d'informer le commanditaire si, lors de la passation du contrat pédagogique, le formateur s'aperçoit que les attentes des apprenants ne sont pas en accord avec le contrat n° 1.

OUTIL 2

Les 3 leviers de la performance

“

La responsabilité du formateur porte, principalement, sur la montée en compétences de l'apprenant.

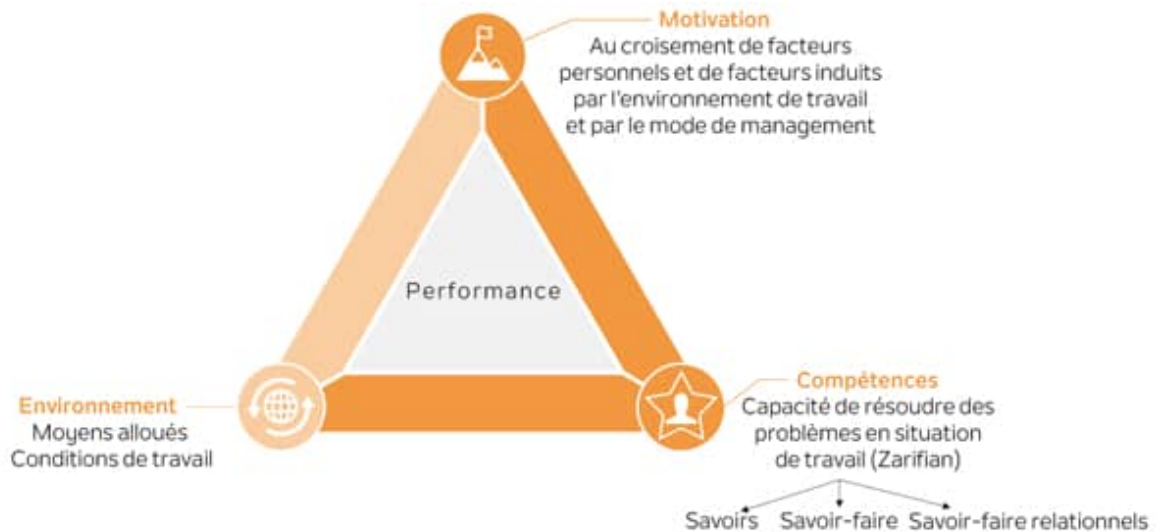
En quelques mots

La performance d'un collaborateur dépend :

- de ses **compétences** ;
- de sa **motivation** ;
- de **l'environnement** dans lequel il évolue.

L'outil décompose ces 3 leviers et donne un repère au formateur pour situer son rôle et son action. Sa responsabilité porte principalement sur l'aide à la montée en compétences, même si le but de la formation vise la performance (objectifs opérationnels). L'atteinte de la performance implique tout le système managérial dont le formateur ne maîtrise pas l'ensemble des composants. Il s'engage sur la mise en place des moyens pour permettre aux participants d'acquérir des compétences.

3 LÉVIERS POUR ATTEINDRE LA PERFORMANCE



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Bien délimiter la place de la formation et les responsabilités des différents acteurs dans un projet de formation.
- Clarifier avec le commanditaire les actions mises en place en complément de la formation pour atteindre les objectifs opérationnels, relevant du management.

Contexte

Avant chaque intervention, il appartient au formateur d'identifier et de clarifier les limites de sa responsabilité et les conditions de réussite du projet afin de pouvoir les expliciter au commanditaire.

Le formateur peut conseiller des actions complémentaires à la formation pour atteindre l'objectif opérationnel.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Lors de l'entretien d'analyse de la demande, **s'informer auprès du commanditaire** du contexte dans lequel s'inscrit le projet de formation.
2. **Identifier les objectifs** stratégiques, opérationnels et pédagogiques et s'assurer de leur bonne compréhension.
3. **Valider que la formation est la solution** qui permettra de répondre aux attentes de l'entreprise, c'est-à-dire le développement de compétences en termes de savoir, savoir-faire et savoir-faire relationnels au service de la performance.
4. **Faire exprimer par le commanditaire** les compétences à acquérir en vue d'atteindre les objectifs opérationnels.
5. **Interroger le commanditaire** sur ce qu'il compte mettre en place, en complément de l'action de formation, pour atteindre les objectifs opérationnels.

Méthodologie et conseils

Le formateur s'appuie sur les compétences identifiées comme étant à développer pour bâtir la formation ([outil 6](#)).

Elles se déclinent en :

- savoirs (par exemple : connaître le code de la route) ;
- savoir-faire (conduire une voiture) ;
- savoir-faire relationnels (se maîtriser et respecter les autres conducteurs).

Il se renseigne sur l'environnement et le système managérial pour adapter ses messages en fonction du milieu dans lequel il intervient, et pour s'appuyer sur les outils de travail existants.

Si la formation vise essentiellement le développement des compétences, elle peut jouer en partie sur la motivation, en redonnant du sens à l'action, ou bien en renforçant la cohésion des équipes.

Lorsqu'elle se passe en situation de travail, une formation peut aussi contribuer à agir sur l'environnement ; c'est le cas des formations-actions, où l'on peut, en même temps que l'on se forme, améliorer les situations de travail (nouveaux process, nouvelles façons de travailler) et les formaliser, par exemple dans de nouveaux documents partagés.

Avant de vous lancer...

- ✓ Bien distinguer ce qui relève de la responsabilité du formateur – l'atteinte des objectifs pédagogiques – de ce qui relève du management et de la direction de l'entreprise – l'atteinte des objectifs opérationnels. Cela facilite la mise en place du contrat tripartite DCO® ([outil 1](#)) et responsabilise ainsi chacun des acteurs.
- ✓ Prendre le temps d'analyser l'environnement des apprenants pour mesurer les possibles et les contraintes.

OUTIL 3

Les 4 niveaux d'objectifs

“

Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va.

Sénèque

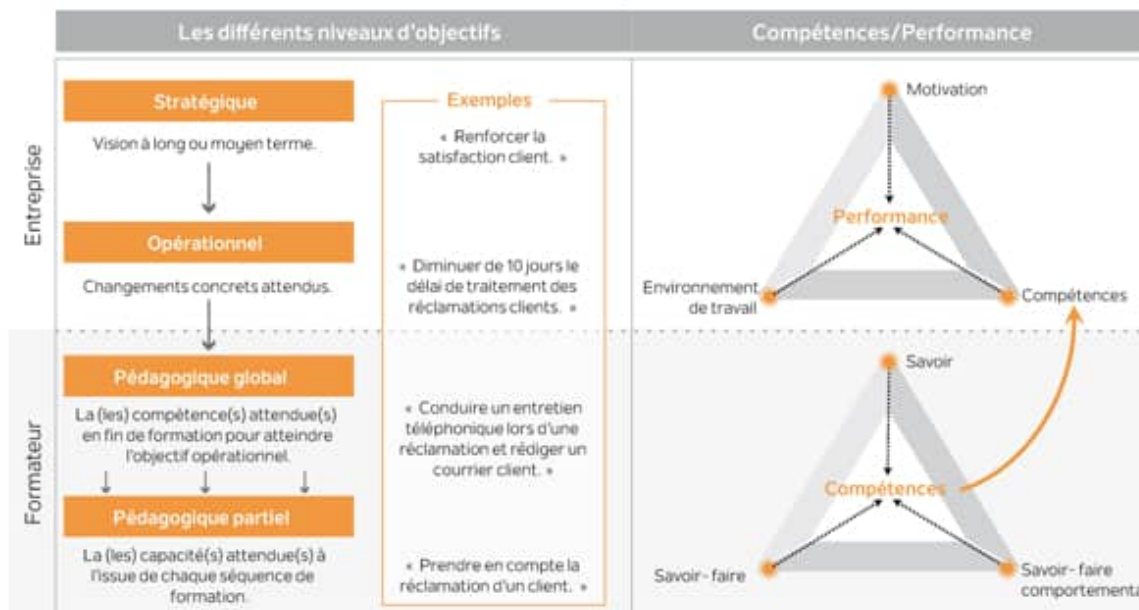
En quelques mots

Cet outil présente les 4 niveaux d'objectifs à distinguer pour concevoir et structurer une action de formation :

- **L'objectif stratégique** : les enjeux pour l'entreprise du projet de formation.
- **L'objectif opérationnel** : les résultats attendus de la formation sur le terrain.
- **L'objectif pédagogique global** : les savoirs, savoir-faire et savoir-faire relationnels attendus en fin de formation.
- **L'objectif pédagogique partiel** : les capacités attendues à l'issue d'une séquence de la formation.

L'outil permet aussi de concevoir le dispositif d'évaluation et d'y associer les outils pertinents.

LES 4 NIVEAUX D'OBJECTIFS ET LE LIEN AVEC LA PERFORMANCE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Distinguer les différents niveaux d'objectifs d'un projet de formation pour concevoir un parcours, dans le but d'atteindre les objectifs pédagogiques au service des objectifs opérationnels.
- Délimiter les responsabilités de chacune des parties prenantes : commanditaire/management et formateur.

Contexte

Lors de l'entretien d'analyse de la demande, le formateur fait exprimer par le commanditaire les objectifs stratégiques, opérationnels et de formation, sous la forme d'un objectif pédagogique global. Durant l'ingénierie pédagogique, le formateur

rédige les objectifs pédagogiques partiels et les organise en progression pédagogique ([outil 21](#)).

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Faire exprimer **les différents niveaux d'objectifs** par le commanditaire.
2. Faire préciser les **enjeux**, le **contexte**, et les **résultats concrets** attendus sur le terrain.
3. **Concevoir la formation** à partir des objectifs ainsi définis.
4. Lors du travail d'ingénierie, **détailler les objectifs pédagogiques partiels**.
5. **S'appuyer sur les informations** recueillies lors de l'entretien avec le commanditaire, et les autres acteurs rencontrés ou questionnés en amont (questionnaire préalable des participants par exemple, outil 7).

Méthodologie et conseils

L'outil, indispensable pour la conception de l'action, permet aussi de concevoir le dispositif d'évaluation ([outil 65](#)) et d'y associer les outils pertinents.

La définition et l'atteinte des objectifs :

- **stratégiques**, sont de la responsabilité de la direction de l'entreprise ;
- **opérationnels**, sont de la responsabilité du management, accompagné du commanditaire, et s'appuient sur les 3 leviers de la performance ([outil 2](#)) ;
- **pédagogiques**, sont de la responsabilité du formateur, et portent sur les compétences.

L'objectif pédagogique global (OPG) définit ce que les participants seront capables de faire à la fin de la formation (et pas uniquement ce qu'ils seront censés savoir). « À la fin de formation, l'apprenant sera capable de... », complété par un verbe d'action.

Chaque objectif pédagogique global se décompose en plusieurs objectifs pédagogiques partiels, correspondant à une des étapes par lesquelles le formateur fait passer les participants pour atteindre les objectifs pédagogiques globaux : c'est la progression pédagogique.

Pourquoi formuler clairement les objectifs ?

- Pour faciliter l'évaluation de l'action. La construction de moyens de mesure appropriés ne peut se faire qu'à partir des objectifs.
- Pour communiquer avec les apprenants. L'efficacité de la formation est renforcée quand le participant met en parallèle chaque situation d'apprentissage et les objectifs qui lui correspondent.
- Pour optimiser la conception de la formation. À partir des objectifs, le formateur organise les séquences de formation, sélectionne le contenu abordé, choisit les méthodes appropriées, détermine la durée des séquences, conçoit les supports, etc.

Avant de vous lancer...

- ✓ Resituer son action de formation au service du management et du projet de l'entreprise.
- ✓ Bien distinguer les différents niveaux d'objectifs et le rôle de chacun.
- ✓ Une formation exprimée en objectifs pédagogiques trop atomisés peut perdre de son sens.
- ✓ L'objectif ne fait pas tout : il ne dit rien de la manière dont les apprenants pourront s'approprier les savoirs et savoir-faire.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

L'objectif pédagogique est la pierre angulaire de la formation

Il est essentiel de bien le formuler pour être sûr de se donner les moyens de l'atteindre ! Il est porteur du sens de la formation. Il décrit le résultat attendu d'un apprentissage (être capable de citer, identifier, résoudre...) et doit être concret, réaliste et mesurable. Il vise l'acquisition de savoirs, de savoir-faire et/ou de savoir-faire relationnels.

Comment bien formuler des objectifs pédagogiques ?

- Ils sont **formulés du point de vue de l'apprenant** : « à l'issue de la formation, les participants seront capables de... » ;
- Ils commencent par un **verbe d'action** décrivant un comportement observable. À éviter : les verbes comme « connaître, savoir, penser, comprendre... », car trop vagues et donc ne permettant pas de vérifier leur atteinte.
- Ils précisent le **niveau de performance attendu** (niveau de difficulté).
- Ils précisent les **conditions de réalisation** de l'objectif (moyen, lieu, délai...).

Par exemple, à l'issue de la formation, les mécaniciens seront capables de :

- changer une roue ;
- en moins d'une minute sur n'importe quel véhicule ;
- indépendamment des conditions de la route ou de l'endroit.

Seul un objectif pédagogique bien formulé avec un verbe d'action permet d'envisager concrètement une modalité d'évaluation de son atteinte.

S'appuyer sur la taxonomie de Benjamin Bloom

B. Bloom, psychologue américain spécialisé en pédagogie, a créé un classement des habiletés allant de la simple restitution de faits à la manipulation complexe des concepts. Il est intéressant de s'y référer pour organiser les séquences pédagogiques de façon graduée, en fonction des compétences à faire acquérir aux participants. La taxonomie de Bloom s'organise en six niveaux : à chaque niveau correspondent des verbes d'action qui aident à définir l'objectif pédagogique.

Compétences de haut niveau											
Connaissance		Compréhension		Application		Analyse		Synthèse		Évaluation	
L'information est connue et mémorisée		Comprendre ou interpréter		Transférer un élément pour l'appliquer ailleurs		Identifier et organiser les éléments		Prendre des éléments pour former un tout		Établir des jugements de valeurs basés sur des critères précis	
Arranger Définir Copier Identifier Cataloguer Lister Mémoriser	Nommer Rappeler Réciter Reconnaître Répéter Montrer Démontrer Décrire	Classer Comparer Démontrer Décrire Reconnaître Différencier Discuter Expliquer Exprimer Identifier Indiquer Interpréter	Localiser Rapporter Résumer Reconnaître Examiner Sélectionner Traduire Visualiser Clarifier	Appliquer Calculer Choisir Classer Démontrer Illustrer Interpréter Manipuler Modifier	Opérer Mettre en relation Planifier Résoudre Utiliser Écrire Rédiger Illustrer	Analyser Évaluer Calculer Caractériser Choisir Comparer Contraster Différencier Cribiquer Mettre en relief	Décrire Examiner Expérimenter Organiser Interroger Tester Discriminer Distinguer Prouver	Arranger Assembler Comparer Collecter Composer Construire Créer Étudier Concevoir Développer Discuter	Formuler des hypothèses Gérer Organiser Faire un plan Proposer Mettre en place Schématiser Rédiger	Définir Argumenter Évaluer Choisir Comparer Critiquer Défendre Estimer	Juger Justifier Prédire Considérer Soutenir Apprécier



Exemple

Différents niveaux d'objectifs

Voici un exemple d'un projet de formation décliné en 4 niveaux d'objectifs, pour une entreprise souhaitant améliorer le traitement des réclamations clients.

Présente sur un marché fortement concurrentiel et très attentive à la fidélisation de ses clients, l'entreprise axe sa stratégie sur la satisfaction client durant les deux prochaines années.

Parmi les moyens retenus pour contribuer à l'atteinte de l'objectif opérationnel, l'entreprise organise une formation pour renforcer les compétences des collaborateurs dans le traitement des réclamations client, afin d'accroître leur niveau de satisfaction.

Qui...	Définit quoi...	Pour décrire quoi...	Exemples d'objectifs
Les décideurs du niveau politique : la direction	Objectifs stratégiques	La stratégie d'entreprise. Les grandes orientations au plan de la formation des collaborateurs.	Renforcer la satisfaction client.
Les décideurs opérationnels	Objectifs opérationnels	Le résultat attendu en termes de changement sous la forme d'indicateurs ou de faits significatifs.	Diminuer de 10 jours le délai de traitement des réclamations clients.
Les acteurs du projet de formation : le responsable formation, les formateurs	Objectif pédagogique global OPG	Les compétences que chacun des stagiaires devra acquérir au cours de la formation.	À l'issue de la formation, les participants seront capables de conduire un entretien téléphonique lors d'une réclamation client et de rédiger un courrier de réponse à adresser au client.
Les formateurs	Objectifs pédagogiques partiels • OPP1 • OPP2 • OPP3	Les capacités que chacun des stagiaires devra manifester à l'issue d'une des séquences de la formation.	Accueillir le client par téléphone. Identifier les 4 étapes de l'entretien de réclamation. Poser les bonnes questions pour creuser sa demande. Identifier les réponses à apporter en fonction des différents cas de figure (définis dans la documentation). Prendre en charge la réclamation et s'engager sur le délai de traitement de la réclamation. Rédiger le courrier de réponse de façon précise, à partir des courriers types de l'entreprise.

OUTIL

4

Le cahier des charges de la formation

“

Formaliser en détail la demande de formation, c'est en faciliter la réalisation !

En quelques mots

Le **cahier des charges** d'une action de formation est un document contractuel qui fixe les modalités d'exécution d'une action de formation. Il contient des éléments administratifs, financiers, pédagogiques et organisationnels pour atteindre des objectifs déterminés. C'est un véritable outil de communication, puisqu'il permet aux différents acteurs d'échanger et de se mettre d'accord sur les modalités d'action. Il facilite l'analyse de la demande et la validation des besoins de formation. Il permet au concepteur (interne ou prestataire) d'élaborer une réponse pédagogique.



<http://dunod.link/zi29q69>

LES 11 RUBRIQUES CLÉS DU CAHIER DES CHARGES ET LEUR CONTENU

Rubriques	Contenu
Présentation de l'entreprise	Activité, taille, structure et organisation, stratégie, événements clés, chiffres significatifs
Contexte du projet de formation	Constats ou expression des dysfonctionnements, éléments explicatifs de la demande
Objectifs de la formation	Description des compétences attendues à l'issue de la formation (savoirs, savoir-faire et savoir-faire relationnels)
Public cible	Profil de la population concernée : emplois occupés, expériences professionnelles, niveau de connaissance du sujet, aisance dans l'utilisation du digital, volontariat ou non, attentes/formation, effectifs
Moyens et contraintes	Matériel, équipement numérique, durée, budget
Modalités pédagogiques	Organisation pédagogique : type de formation, durée de la formation ou du parcours, pilotage de l'action, suivi, méthodes pédagogiques, outils et supports
Thèmes et messages clés de la formation	Valeurs, contexte culturel, sujets traités dans la formation
Volume et planification	Planning, lieu de formation, nombre de jours, de participants, modalités de convocation
Modalités d'évaluation	Processus et contenu : évaluation de satisfaction, des acquis, du transfert en situation de travail
Proposition financière	Coût de conception, animation, matériel et supports
Processus de sélection	Date de remise des propositions, modalités de sélection, formation pilote...

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Permettre à l'entreprise ou au commanditaire de formaliser sa demande et guider par la suite le formateur dans la conception de la formation.

Contexte

Le cahier des charges est rédigé par le commanditaire de la formation et/ou l'équipe projet, et formalise les attentes de l'entreprise. C'est un document synthétique qui donne au formateur et au client interne (responsable formation, manager...) une vision du produit fini.

Les clients internes doivent en prendre connaissance et l'amender éventuellement avant que le formateur investisse du temps dans la conception. Il est décrit dans la norme Afnor X 50-769.

L'outil permet d'analyser les besoins en détail, d'éviter les malentendus et d'impliquer les différents acteurs.

C'est un support de communication si l'entreprise fait appel à un prestataire externe pour la réalisation de son projet.

Il facilite l'évaluation du coût de développement et constitue une véritable aide à la décision.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

En tant que formateur concepteur :

1. **Valider sa compréhension** du cahier des charges.
2. **Recueillir des informations complémentaires** auprès du commanditaire pour analyser plus en détail la demande et vérifier que l'entreprise a choisi la bonne solution.
3. **Reformuler les informations recueillies** et présenter sa réponse sous la forme d'une proposition ou d'un cahier des charges de la réponse, envoyé au commanditaire.

Méthodologie et conseils

Il n'existe pas un modèle idéal de cahier des charges puisque celui-ci dépend du projet.

Le terme de cahier des charges recouvre différents types de documents :

- **Le cahier des charges de la demande** permet à l'entreprise de formaliser le besoin de formation. Ce document est un support de communication externe envoyé aux organismes de formation

consultés et de communication interne pour impliquer les différents acteurs du projet. Si l'entreprise décide de confier le projet à ses formateurs internes, ce cahier des charges leur est remis (c'est ce type de cahier des charges qui est décrit dans cet outil).

- En réponse au cahier des charges, le formateur interne ou l'organisme de formation rédige une proposition qui présente les modalités proposées pour répondre à la demande. Ce document est parfois appelé **cahier des charges de la réponse**, ou réponse pédagogique (voir un exemple de trame pour la réponse en QR code).
- Le cahier des charges de la formation est élaboré après le choix du prestataire retenu ou des formateurs internes. Après amendements, une fois validé par l'ensemble des parties prenantes, il deviendra le **cahier des charges contractuel**.

Dans certains cas, la demande du commanditaire est exprimée plus simplement sans utiliser un cahier des charges. Le formateur doit alors conduire un entretien approfondi d'analyse de la demande ([outil 5](#)) afin de découvrir en détail le contexte et les objectifs du projet.

Avant de vous lancer...

- ✓ Bien analyser le cahier des charges permet au formateur de préparer sa réponse pédagogique.
- ✓ Il est recommandé au formateur de proposer des dispositifs d'enquête complémentaires au cahier des charges.

OUTIL 5

Le guide d'analyse de la demande

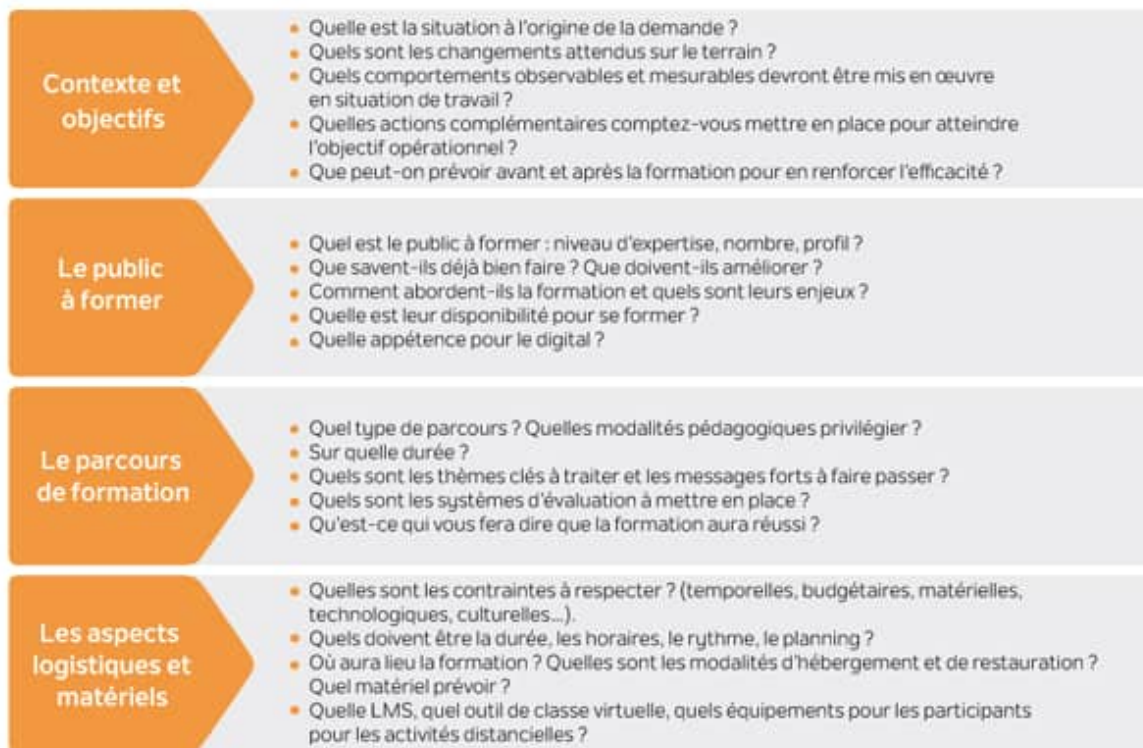
“

L'analyse de la demande exprime le point de vue du commanditaire. L'analyse du besoin exprime le point de vue de tous les acteurs.

En quelques mots

Le **guide d'analyse de la demande** est l'outil utilisé par le formateur pour conduire l'entretien avec le commanditaire, afin de clarifier la demande et les besoins de formation. C'est un ensemble de questions à poser à son interlocuteur pour recueillir des informations sur le projet, le public, la formation envisagée et les aspects pratiques, en complément du cahier des charges. L'important pour le formateur est d'obtenir des réponses à ces questions, tout en soignant la relation. L'ordre dans lequel les questions sont posées importe peu, il s'agit bien d'un guide d'entretien et non d'un questionnaire.

4 GRANDES RUBRIQUES POUR ANALYSER UNE DEMANDE DE FORMATION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Recueillir le maximum d'informations pour cerner le contexte du projet, les enjeux, les objectifs, les acteurs, le public à former, les modalités envisagées de formation, etc.
- Établir des relations de partenariat avec le commanditaire.
- Répertorier les situations professionnelles en lien avec le projet.
- Clarifier la demande et bien cibler le besoin avant d'entreprendre la conception.

Contexte

La liste de questions qui constitue **le guide d'analyse de la demande** est à considérer comme un « mémo » à relire avant l'entretien avec le commanditaire.

La demande émise par le commanditaire est parfois très bien formalisée dans un **cahier des charges de la demande** ([outil 4](#)). D'autres fois, le cahier des charges est plus succinct, ou encore la demande s'exprime dans des termes trop imprécis, trop vagues pour pouvoir définir l'action de formation. Par exemple : « Il leur manque des notions sur... » ; « Il faut les sensibiliser à... ».

Or ces formulations décrivent des « thèmes », des « contenus à apprendre » mais pas :

- les problèmes réels que les participants ont ou auront à résoudre ;
- ce que l'on attend au juste du formateur ;
- les critères d'évaluation.

Il est donc nécessaire d'analyser le cahier des charges s'il existe, et de clarifier la demande pour être en mesure de proposer au commanditaire une solution qui répond à ses besoins et de concevoir le dispositif de formation.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Préparer** l'entretien avec le commanditaire en s'appuyant sur la demande formulée dans le cahier des charges et la liste de questions du guide d'analyse.
2. **Conduire** l'entretien avec le commanditaire.
3. **Analyser** les informations recueillies et rédiger une synthèse.
4. **Faire valider** la bonne compréhension de la demande et des besoins.

Méthodologie et conseils

Pour mener à bien le recueil des besoins :

- Vérifier que les objectifs sont bien du ressort de la formation : la formation est le bon moyen pour atteindre les objectifs.
- Ne pas s'engager sur des actions qui dépassent le cadre de la formation (par exemple faire passer les messages difficiles en lieu et place de la hiérarchie).
- Identifier le ou les commanditaire(s).

Pour la conduite de l'entretien (entre une et deux heures) :

- Prendre des notes et les compléter tout de suite après le rendez-vous.
- Reformuler et faire préciser les réponses incomplètes : les commanditaires ne disent jamais tout du premier coup !
- Approfondir les enjeux de la formation et les difficultés éventuelles.
- Commencer à co-construire les réponses possibles avec le commanditaire.
- Conclure par une reformulation de synthèse et une prise de rendez-vous pour présenter la proposition de réponse à la demande.

Pour rédiger la proposition : synthétiser les informations recueillies et rédiger la proposition sous forme d'un document de travail, le plus tôt possible après l'entretien afin de ne rien oublier.

Avant de vous lancer...

- ✓ Analyser le cahier des charges lorsque celui-ci existe.
- ✓ Construire sa propre liste de questions en pensant « parcours de développement des compétences », et non pas uniquement « formation présentielle ».

OUTIL 6

La grille d'analyse de l'activité

“

Décomposer l'activité pour identifier les compétences et aider à se positionner.

En quelques mots

La **grille d'analyse de l'activité** permet d'analyser avec finesse le travail en vue de positionner un ou plusieurs apprenants sur les compétences nécessaires à l'exercice d'une activité, afin de déterminer les écarts par rapport à l'attendu, et donc les objectifs d'un parcours de formation. Cette grille sert au formateur à identifier, avec le commanditaire, les compétences globales à acquérir pour le public cible de la formation. Elle est indispensable pour initier un parcours en situation de travail ([outil 17](#)). Elle permet ensuite d'évaluer la progression en servant de repère amont et aval à la formation.

**POUR IDENTIFIER ET ÉVALUER
LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER**

ACTIVITÉ (exemple) : Assurer l'accueil physique et téléphonique		Ne maîtrise pas	Maîtrise avec des fragilités	Maîtrise satisfaisante	Maîtrise et peut faire référence
Savoirs	Les procédures et la charte qualité				
	Les personnes à contacter en cas de problème				
	Le français et l'anglais dans le registre lexical de l'accueil				
Savoir-faire	Accueillir les visiteurs en respectant la charte qualité				
	Gérer les visiteurs sans rendez-vous				
	Prendre les appels dans un délai inférieur à 3 sonneries				
	Utiliser le standard téléphonique				
	Laisser un message				
Savoir-faire relationnels	Orienter vers le bon interlocuteur				
	Assurer l'accueil et le standard avec amabilité et patience				
	Écouter et reformuler				
	Utiliser le niveau de langage adapté				
	Gérer les visiteurs énervés et agressifs				

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Repérer les compétences nécessaires à l'exercice d'une ou plusieurs activités.
- Positionner les apprenants pour identifier les compétences à développer et fixer les objectifs de formation.
- Faire le point quelque temps après la formation, ou en cours de parcours, pour évaluer la progression.

Contexte

Lors de la préparation d'une action de formation, le formateur décompose les activités sur lesquelles il veut former et identifie les compétences à acquérir, qui seront autant d'objectifs partiels à aborder ([outil 3](#)). La grille d'analyse est utilisée lors de l'analyse de la demande pour définir les objectifs de la formation.

Elle sera également nécessaire pour démarrer une AFEST ([outil 17](#)), suivie de l'auto-positionnement de l'apprenant sur les compétences.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Identifier les activités principales** que les personnes doivent maîtriser. Entre 4 à 7 activités maximum par fonction, en s'appuyant sur la fiche de poste.
2. Pour chaque activité, **répertorier les savoirs, savoir-faire et savoir-faire relationnels** nécessaires à l'exercice de l'activité, en étant le plus exhaustif possible.
3. **Positionner, ou faire se positionner les apprenants** sur le niveau de maîtrise des différentes compétences pour exercer l'activité, à l'aide d'une échelle en 4 niveaux.
4. Consolider les résultats pour **identifier**, en lien avec le commanditaire et/ou le manager, **les écarts entre le niveau actuel et attendu**, et en déduire les objectifs de formation à acquérir.

Méthodologie et conseils

Les compétences se déclinent en 3 types :

- **Les connaissances ou savoirs.** Ce sont des connaissances théoriques, procédurales ou liées à la maîtrise d'un environnement. L'apprenant peut les mobiliser et/ou sait où les retrouver. Exemples : connaître les règles du travail en équipe, savoir qui contacter en cas de problème, connaître la législation sur...
- **Les savoir-faire (habiletés professionnelles).** Ce sont des connaissances théoriques mises en application, ou des savoir-faire acquis par la pratique. Ils font la plupart du temps référence à l'utilisation de méthodes ou de techniques, ainsi qu'à l'utilisation de machines ou de matériel. Exemples : conduire un entretien, piloter un hélicoptère.
- **Les savoir-faire relationnels.** Ils renvoient aux comportements manifestés au travail, dans les interactions avec les collègues, les clients, et aussi dans la façon dont la personne priorise ses activités, organise son travail. Les faire évoluer ou en acquérir de nouveaux suppose de rentrer dans un processus de changement de nos habitudes et de nos modes de fonctionnement. Exemples :

réagir avec sang-froid en situation d'urgence, prendre des décisions rapides.

L'auto-positionnement de l'apprenant sur chacune des compétences à acquérir lui permet de faire le point sur ce qu'il sait/ne sait pas faire, et facilite son implication dans l'apprentissage.

Avant de vous lancer...

- ✓ Questionner sur l'existence d'une fiche de poste permettant de faciliter la décomposition des activités en compétences.

OUTIL 7

Le questionnaire préalable

“

*Impliquer en amont pour favoriser
l'engagement actif de l'apprenant.*

En quelques mots

Le **questionnaire préalable** est un document envoyé aux participants en amont de la formation. Il permet au formateur de recueillir des informations complémentaires à celles données par le commanditaire. C'est une première prise de contact avec les participants avant la formation, qui permet de les impliquer et de faciliter leur engagement dans la formation.

Il comprend différentes rubriques :

- une introduction qui précise l'utilisation du questionnaire ;
- une présentation du parcours de formation ;
- des questions pour mieux connaître le participant ;
- des questions pour identifier ses besoins vis-à-vis de la formation.

LES RUBRIQUES DU QUESTIONNAIRE

Présenter le questionnaire Expliquer son intérêt et son utilisation	Présenter le parcours de formation	Mieux connaître le participant	Préparer la formation, s'engager
Quoi et pourquoi • Le « pourquoi » et le « comment » du questionnaire préalable • L'exploitation du questionnaire	La formation • Titre de la formation • Objectifs • Les grandes phases du dispositif • Programme global et détaillé • Déroulement	Vous • Prénom/Nom • Votre entreprise (secteur d'activité) • Votre fonction • Votre ancienneté • Votre parcours • 3 mots clés pour vous définir	Vous et la formation • Vos objectifs pour cette formation • Les thèmes du programme qui vous intéressent le plus • Les questions que vous vous posez à propos des thèmes abordés Votre expérience, vos pré-acquis • Votre expérience par rapport au sujet de la formation • Auto-positionnement (compétences, croyances, niveau...) • Les situations dans lesquelles vous envisagez d'appliquer la formation

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Impliquer et informer les participants en amont afin qu'ils arrivent en éveil, avec une intention d'apprendre, s'engagent dans la formation.
- Mener une enquête complémentaire à l'entretien d'analyse de la demande.
- Clarifier les objectifs prioritaires des participants et mieux les connaître.
- Adapter les objectifs après validation auprès du commanditaire.

Contexte

Le questionnaire préalable doit être adressé aux futurs participants environ trois semaines avant la formation, par e-mail ou directement via une plate-forme d'apprentissage dans le cas d'un parcours mixte.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Informez le commanditaire** et lui expliquez l'intérêt d'utiliser un questionnaire préalable.
2. **Construire le questionnaire** avec un outil en ligne (ex. : Google Form ; Survey Monkey ; Wisembly ; Quizzyourself...) ou directement sur une plate-forme d'apprentissage le cas échéant.
3. **Rédiger les questions** en utilisant différents types de questions : choix unique, choix multiple, questions ouvertes.
4. **Planifier l'envoi du questionnaire** aux participants et la date de retour, avec une notification par e-mail.
5. **Analyser et utiliser les informations fournies :**
 - Pour décrire les conditions de travail réelles dans lesquelles les participants auront à appliquer leurs acquis.
 - Pour illustrer les contenus avec des exemples adaptés au métier des apprenants ou pour concevoir des exercices correspondant à leurs situations de travail.
 - Pour ajuster les contenus et adapter l'itinéraire pédagogique.
6. **Faire un retour au commanditaire** quant aux résultats et décisions prises à la suite de l'analyse des questionnaires, tout en respectant l'anonymat.
7. Au début de la session de formation synchrone, **présenter la synthèse des questionnaires** aux participants et les remercier.

Méthodologie et conseils

- Le questionnaire est à la fois un moyen de recueillir de l'information et de motiver les participants. À la place du questionnaire, le formateur peut aussi réaliser des entretiens téléphoniques ou en face-à-face, avec un échantillon représentatif. Cette démarche, consommatrice de temps, permet de recueillir des informations qualitatives.

Exemples de questions posées pour recueillir les besoins (en complément du travail effectué avec le commanditaire) : qu'est-ce qui vous semble facile dans l'exercice de votre métier ? Moins facile ? Quels sont vos objectifs prioritaires pour cette formation ?

- Le formateur peut s'appuyer sur la grille d'analyse de l'activité ([outil 6](#)) pour faire se positionner les apprenants sur leur niveau de compétences pressenti et identifier les écarts à combler.
- Le formateur peut aussi inciter l'apprenant à préparer la session (lire des billets d'un blog, répondre à un quiz...), ou utiliser d'autres moyens (« vidéo teasing » par exemple) pour le mobiliser en amont ([outil 10](#)).

Avant de vous lancer...

- ✓ Accompagner le questionnaire d'une introduction (objectifs, règles du jeu).
- ✓ Prévoir le temps de traitement des réponses aux questionnaires.
- ✓ Prendre en compte les réponses aux questions dans l'ingénierie pédagogique !

DOSSIER 2

CONCEVOIR L'INGÉNIERIE DE FORMATION

“

Combiner des modalités dans un parcours cohérent pour permettre de développer les compétences.



Concevoir l'ingénierie de formation consiste à se demander quel dispositif mettre en place pour permettre à l'apprenant de **s'approprier les nouvelles compétences** (savoirs, savoir-faire, savoir-faire relationnels) pour les **utiliser en situation de travail**. Les 3 premiers outils de ce dossier aideront le formateur à **structurer** son ingénierie, et les suivants à **découvrir plusieurs modalités**.

Une palette qui s'enrichit

Avec la loi « **Avenir professionnel** », la notion d'action de formation s'élargit ; elle se définit comme un « **parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel** », et englobe toutes sortes de modalités d'apprentissage, en présentiel, à distance, ou en situation de travail. De nouvelles ingénieries de dispositifs vont être imaginées, incluant **6 leviers d'efficacité**¹: accompagnement, sens, co-construction, flexibilité, communauté et plaisir.

Concevoir l'ingénierie de formation consiste ainsi pour le formateur « **architecte** » à repérer et à combiner de façon cohérente et pertinente ces différentes modalités au service d'une finalité précise.

Des parcours modulaires, dans la durée, avec de l'accompagnement

Acquérir de nouvelles compétences nécessite du temps, de l'expérience, de la réflexion sur les actions effectuées. Les parcours s'inscrivent **dans la durée**, en combinant des **modalités courtes, facilement accessibles à distance** et compatibles avec l'activité professionnelle. Ils sont modulaires. Grâce à la révolution numérique, **le digital** permet de varier les expériences, de soutenir l'attention, de générer de l'interactivité et de la collaboration dans la durée et d'individualiser les parcours.

La formation se rapproche de plus en plus du travail, tel que l'expose **le modèle « 70/20/10 »** (travaux du Centre for Creative Leadership) : 70 % des apprentissages s'opèrent sur le lieu de travail.

L'efficacité est renforcée par **l'accompagnement** qui fait partie intégrante du parcours : par le manager, par les pairs, par le formateur-tuteur...

Le formateur concepteur est aujourd'hui face à ce choix de modalités : son talent consiste à **les combiner pour diversifier la palette des**

situations proposées afin de stimuler l'apprentissage et l'engagement des apprenants dans leur formation.

Les outils

- [8 Les 7 clés de la pédagogie](#)
- [9 La carte des modalités d'apprentissage](#)
- [10 Le modèle MPFA](#)
- [11 Le présentiel augmenté](#)
- [12 Le module e-learning](#)
- [13 La classe virtuelle](#)
- [14 Les cours en ligne](#)
- [15 La pédagogie immersive 360°](#)
- [16 Le micro-learning](#)
- [17 L'action de formation en situation de travail- AFEST](#)

OUTIL 8

Les 7 clés de la pédagogie

“

*L'enseignant doit accepter de ne plus se
penser comme le spécialiste d'un contenu.
Il est d'abord un professionnel de
l'interaction éducative.*

André Giordan

En quelques mots

Les **7 clés de la pédagogie** synthétisent pour le formateur les 7 repères indispensables pour concevoir un parcours de formation. Leur usage favorise au maximum l'appropriation de contenus par les apprenants. Elles lui sont utiles lors de la phase de conception, pour garantir l'application des principes d'une pédagogie efficace, et également en animation. Elles sont complémentaires au RAVI ([outil 18](#)) et guident le formateur tant dans sa posture que dans les actions à mener.

7 CLÉS POUR GUIDER LE FORMATEUR



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Favoriser une réelle appropriation de nouveaux contenus pour développer les compétences des participants.
- Concevoir une ingénierie de formation et pédagogique apprenante.
- Favoriser un engagement dans la durée des participants.

Contexte

Ces 7 clés sont à appliquer tout au long d'un projet de formation, de la conception du parcours global jusqu'à l'animation des présentiels ou classes virtuelles.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Lors de la conception de l'action**, avoir en tête ces clés et prévoir le parcours global en conséquence.
2. **En fin de conception**, vérifier si le déroulement prévu respecte ces principes de la pédagogie.

Méthodologie et conseils

Être orienté participant. Le formateur n'est centré ni sur lui-même ni sur le contenu. Expert du sujet auquel il forme, il guide l'apprenant dans son parcours d'apprentissage. Il se positionne en ressource plutôt qu'en expert.

Inscrire la formation dans le temps. En amont, faire prendre conscience aux participants de ce qu'ils doivent, de ce qu'ils veulent, de ce qu'il faut qu'ils apprennent. Durant la formation, les amener à se projeter dans la mise œuvre des nouveaux savoirs, capitaliser sur les intersessions. Après la formation, aider les participants à transformer les acquis de la formation en compétences.

Organiser les activités pour que les apprenants soient acteurs de leur apprentissage. Moins le participant écoute « la bonne parole », plus il est actif (résout un problème, imagine une solution...), plus il apprend. Les faire chercher, réfléchir, se poser des questions et résoudre des problèmes. Être acteur va plus loin qu'être actif : néanmoins, faire bouger, se lever, occuper l'espace permet de faire des micro-pauses qui aident à la concentration.

Donner du sens. Pour mémoriser à long terme, il est nécessaire de savoir à quoi sert l'apprentissage et quel sens il a. Soigner le démarrage et les introductions de séquences. Faire des liens entre les apports. Faire du lien avec les situations professionnelles.

Varier les modalités d'animations. Éviter la lassitude, créer des conditions de l'éveil, susciter l'attention, la surprise... Varier les méthodes, alterner la parole, la théorie, l'application. Recourir aux jeux.

Concevoir des supports qui facilitent l'apprentissage et la mémorisation. Soigner les supports d'animation, les documents remis. La mise en page, la charte graphique, le choix du modèle, doivent favoriser la compréhension et la mémorisation. Fournir, à

travers ces supports, des points de repère pour classer les apprentissages. Mettre la structure des contenus en évidence. Prévoir des supports pour aider à la transposition en situation de travail.

Favoriser la prise de conscience des apprentissages. On réutilise mieux ce qu'on a appris quand on sait que l'on sait. Pour cela, il est nécessaire de verbaliser et expliquer ce que l'on a appris. Le formateur consacre des temps dédiés à la prise de recul sur l'apprentissage.

Il donne aux apprenants des moyens de se tester pour apprendre par essai-erreur.

Avant de vous lancer...

- ✓ S'interroger sur la posture de « formateur ressource ».
- ✓ Se dégager du schéma de pensée maître/élève : « c'est parce que je parle qu'il pourra apprendre ».



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Comment apprend-on ?

- **Apprendre, c'est créer de nouvelles connexions neuronales.** En se connectant entre eux, les neurones permettent le stockage de la nouvelle information et son utilisation future, et forment progressivement des réseaux. À mesure que ceux-ci sont utilisés et réutilisés, les réseaux se densifient. Cela implique d'entrer en contact activement avec le monde (et donc le contenu de formation), en sollicitant l'ensemble de notre corps : nos cinq sens, mais aussi le mouvement, les émotions, les souvenirs... et de répéter pour consolider les connexions.
- **Apprendre, c'est faire évoluer ses représentations mentales initiales pour construire de nouvelles représentations.** Lorsque nous encodons notre expérience du monde, nous construisons des représentations qui jouent un rôle essentiel dans notre compréhension et nos apprentissages ultérieurs (cf. le bonhomme chez l'enfant). Si la représentation initiale est

erronée, ou insuffisante, l'apprenant devra « faire le deuil » de sa construction initiale, pour reconstruire de nouveaux savoirs.

- **Le groupe favorise l'apprentissage, sous certaines conditions.** Cette modification mentale est coûteuse, car nous tenons à nos croyances et à nos façons d'agir. Elle est facilitée par le conflit socio-cognitif (Piaget) : les désaccords et confrontations d'idées entre pairs créent chez l'apprenant un déséquilibre interne. L'apprenant se trouvant en situation sociale est enclin à remodeler ses représentations internes pour intégrer les informations divergentes auquel il est confronté. Cette situation de conflit socio-cognitif est très utile pour l'apprentissage des notions complexes, à condition que l'apprenant se sente dans un climat de bienveillance.
- **On apprend en imitant :** les neurones miroirs, mis en évidence par Giacomo Rizzolatti, jouent un rôle clé dans notre apprentissage (les mêmes réseaux de neurones s'activent entre l'observateur et celui qui réalise un geste).
- **On apprend de nos erreurs,** et en observant les erreurs des autres, à condition que le cadre autorise le droit à l'erreur, et de faire un retour sur l'erreur.
- **L'attention est essentielle à l'apprentissage :** elle permet de filtrer les informations de l'environnement pour se focaliser sur celles qui sont l'objet de l'apprentissage, en les isolant du reste. Or les ressources attentionnelles de chacun sont limitées, et le cerveau ne peut pas traiter 2 tâches en même temps, sauf si l'une est complètement automatisée. À l'inverse, la surcharge cognitive nuit à l'apprentissage : trop d'informations en même temps nuisent à l'appropriation.
- **On apprend lorsqu'on est engagé de façon active :** explorer, chercher à résoudre un problème... L'effort est l'allié de l'apprentissage. Lorsqu'on écoute un exposé, on a l'impression de mémoriser, car il y a de la fluidité. Or, c'est l'effort de rappel des informations, par des questions ouvertes par exemple, qui va permettre d'apprendre.
- **Le sentiment d'efficacité personnelle,** formalisé par Albert Bandura, facilite l'apprentissage.



Auto-évaluation

Évaluer sa pratique pédagogique

Stanislas Dehaene, professeur au Collège de France et titulaire de la chaire de psychologie cognitive expérimentale, a formalisé dans son livre Apprendre ! Les talents du cerveau, le défi des machines, les 4 piliers pour un apprentissage efficace :

- L'attention.
- L'engagement actif dans l'apprentissage.
- Le retour sur erreur, de façon précise et régulière.
- La consolidation des apprentissages, pour permettre à ce qui est appris de devenir de plus en plus routinier, afin de libérer de la ressource dans notre cortex.

> Et vous, que faites-vous dans vos formations sur chacun des piliers ? À vous de jouer !

1. Ce que je fais pour stimuler l'attention :

2. Ce que je fais en formation pour faire en sorte que les participants soient actifs :

3. Ce que je fais pour instaurer un droit à l'erreur, et permettre d'utiliser l'erreur pour apprendre :

.....

4. Ce que je fais pour aider les apprenants à consolider leurs apprentissages :

.....

.....

.....

> Éléments de réponses

- Pour stimuler l'attention : créer des ruptures de rythme, varier les techniques, faire bouger, introduire de l'émotion, faire des pauses, mettre du visuel, des anecdotes...
- Pour favoriser l'engagement actif : donner des challenges, piquer la curiosité, aider les apprenants à identifier ce qu'ils ne savent pas pour avancer, faire faire des résolutions de problèmes, faire réfléchir, jouer, construire, tester, résumer...
- Pour instaurer un droit à l'erreur, et utiliser l'erreur pour apprendre : mettre des règles du jeu au démarrage, donner du feed-back, féliciter en cas de détection d'erreur, faire des exercices dont le but est de détecter les erreurs, prévoir des évaluations formatives, valoriser les apprenants qui osent sortir de leur zone de confort...
- Pour aider les apprenants à consolider leurs apprentissages : faire transposer en situation, répéter les exercices, faire parler de, espacer les apprentissages dans le temps, expliquer le rôle du sommeil...

OUTIL 9

La carte des modalités d'apprentissage

“

L'alternance de modalités est un facteur clé de succès pour stimuler l'attention et favoriser l'apprentissage dans le temps.

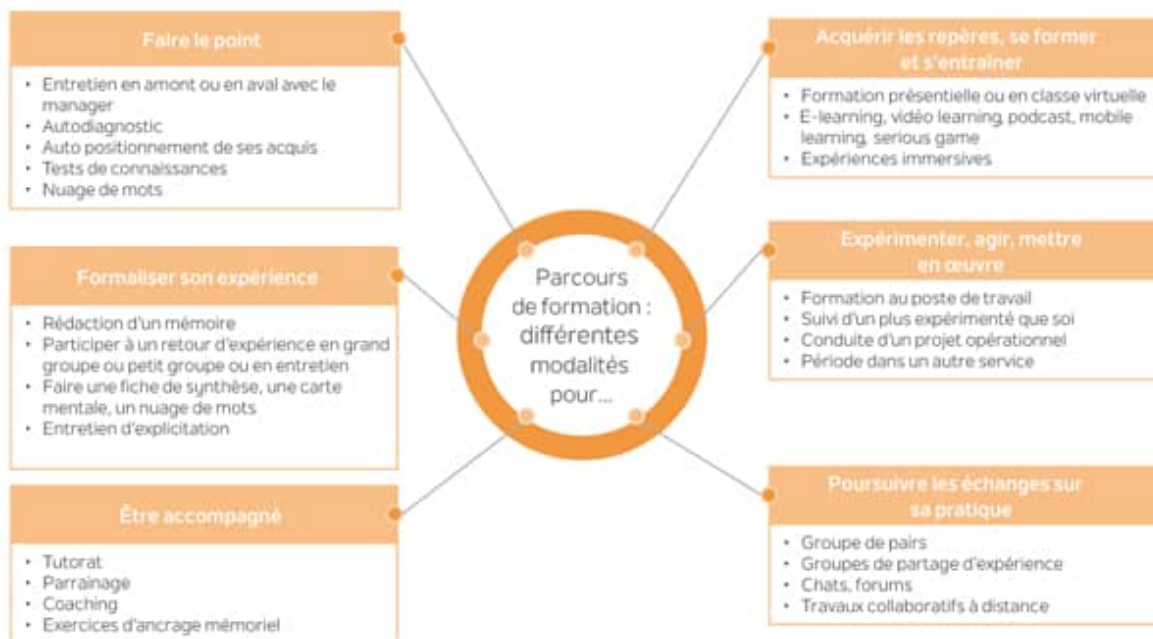
En quelques mots

La **carte des modalités d'apprentissage** regroupe des modalités que l'on alterne dans un parcours selon 6 principaux objectifs : faire le point, acquérir des repères et s'entraîner, expérimenter, mettre en œuvre, poursuivre les échanges sur ses pratiques, être accompagné, formaliser son expérience. Le formateur les combine pour créer des parcours individualisés, inscrits dans le temps, avec des technologies digitales favorisant la formation à distance et en asynchrone. Cela permet d'alterner la théorie et la pratique, l'action et la réflexion, et favorise ainsi une meilleure appropriation.



<http://dunod.link/stnqg9y>

DIFFÉRENTES MODALITÉS SELON 6 PRINCIPAUX OBJECTIFS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Varier les modalités, renforcer l'appropriation des connaissances et mettre en pratique des savoirs.

Contexte

Le formateur utilise cet outil pour concevoir un dispositif de parcours de formation.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définir les objectifs** opérationnels et pédagogiques du parcours.
2. **Alterner des modalités digitales et non digitales** dans la conception en fonction :
 - **Du contexte** : enjeux de la formation, possibilités d'usage des technologies, budget.
 - **Du public** : degré d'autonomie, maîtrise et motivation, populations à former, déplacements possibles ou non.
 - **Des objectifs** : compétences à acquérir, nécessité d'entraînement, certification, actions possibles sur le lieu de travail.
 - **Du temps alloué** pour la formation et sa préparation.

Méthodologie et conseils

Le formateur dispose de toute une palette de modalités, à utiliser à différents moments d'un parcours de développement des compétences.

En amont, pour donner envie aux apprenants de rejoindre la formation et d'entrer dans l'apprentissage, et leur permettre de se préparer.

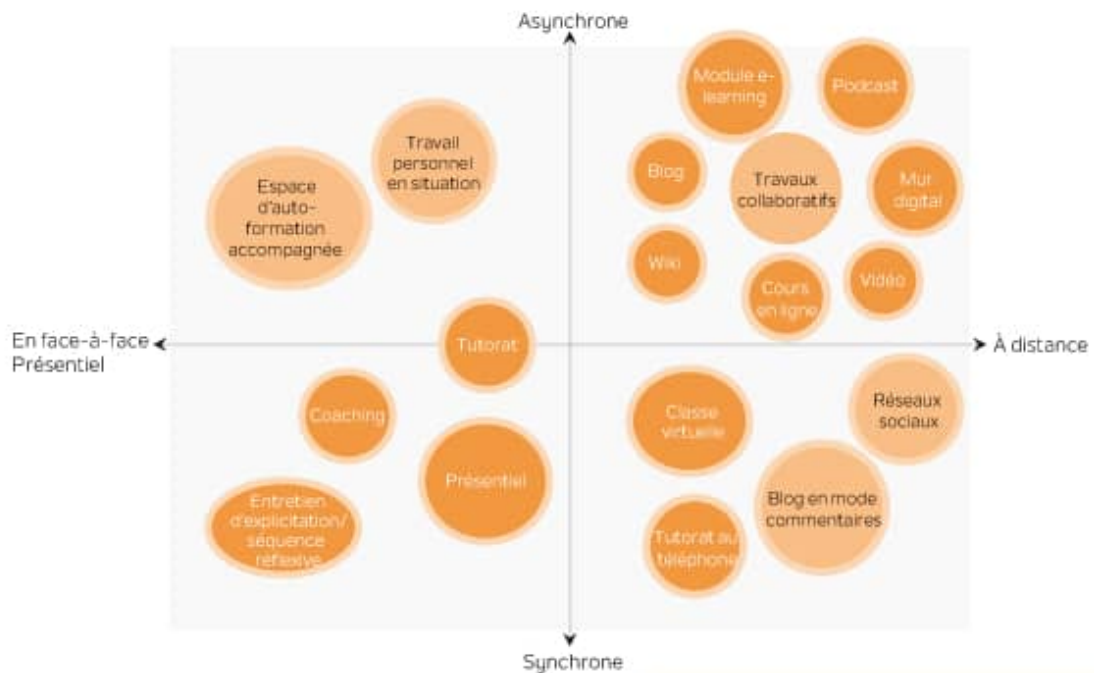
Lors de la formation à proprement parler, puis **en aval** de la formation pour les aider à consolider leurs acquis en situation de travail.

Ces modalités peuvent se cartographier en différents axes, qui correspondent à autant de questions à se poser pour aider à les choisir :

- L'activité apprenante se fait-elle en présence (face à face) ou à distance ?
- Se passe-t-elle en individuel ou en groupe ?

- Est-ce une modalité synchrone, lorsque la communication a lieu en même temps, ou asynchrone, lorsque les réponses se font en différé ?
- Se fait-elle en situation de travail, ou bien à l'écart du travail ?
- Est-on dans une situation formelle ou informelle ?

Le formateur-concepteur veillera à la cohérence entre les modalités sur l'ensemble du parcours.



Avant de vous lancer...

- ✓ Bien questionner la pertinence en fonction des compétences visées, du public et des contraintes.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Mettre l'apprenant au centre de sa formation

Une formation efficace inscrit l'apprenant au cœur de son dispositif, en lui permettant d'être acteur, c'est-à-dire de faire des choix par

rapport à son apprentissage : dans les contenus à aborder, dans le rythme d'apprentissage, etc. Le formateur pourra cependant décider de certains passages obligés.

Intégrer sa formation dans sa situation professionnelle

L'apprenant adulte tend à être :

- **auto-dirigé** : il réussit mieux s'il détermine lui-même les buts qu'il assigne à sa formation et s'ils sont cohérents avec sa situation de travail et ses souhaits de développement ;
- **orienté sur la résolution de problèmes**, la réussite dans des activités réelles plus que sur le contenu.

Le projet d'apprendre se construit au long du dispositif. Chaque participant doit apporter sa propre réponse à ces questions :

- Pourquoi suis-je là ?
- Qu'est-ce que je fais de ce qui est dit (par le formateur, par les autres), de ce que je vis, par rapport à ce que je savais ou croyais savoir ?
- Qu'est-ce que je vais en faire en pratique ?

Favoriser les allers-retours entre la théorie et la pratique

Les deux sont nécessaires : l'expérience est apprenante à condition de pouvoir conceptualiser ce que l'on fait, c'est-à-dire formaliser, observer, prendre du recul.

Présenter les informations en plusieurs fois et sous plusieurs angles

Une autre condition est que les expériences soient suffisamment variées. C'est en voyant les concepts plusieurs fois et sous différents angles que l'on se les approprie.

Favoriser les feed-back et de la réflexivité

Savoir se situer permet de progresser, de se définir des axes d'amélioration, de bâtir des plans de progrès. C'est un facteur indispensable dans tout apprentissage. Dans son rôle, le formateur favorise ces feed-back, en utilisant les autodiagnostic, les grilles d'observations, les feed-back entre pairs... et en donnant aussi son

avis sur les points forts et les points à améliorer. Il permet ainsi à l'apprenant de se situer par rapport à lui-même, et par rapport à des personnes auxquelles il peut se comparer.

Proposer un accompagnement

Ceci implique des temps de transposition en situation de travail posés dans le dispositif avec des temps de retour d'expériences pour les partager avec le formateur (ou un tuteur) et/ou les autres participants.

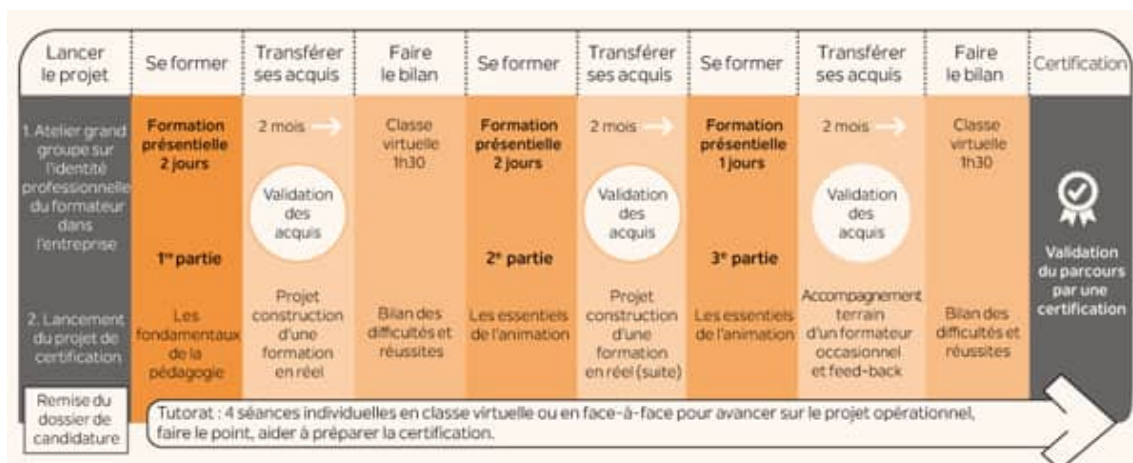
Utiliser la puissance du travail en groupe

Discuter, résoudre des problèmes à plusieurs, sont autant d'occasions de confronter ses représentations et de remettre en cause ses propres certitudes. C'est parce que nous sommes en général plutôt enclins au consensus que nous accepterons de remettre en cause nos représentations initiales individuelles : nous cherchons à rétablir l'harmonie, à établir un accord au sein du groupe. Ce dernier est ainsi un précieux facteur d'apprentissage.



Exemple

Cas d'un parcours de professionnalisation



PROBLÉMATIQUE

Un plan stratégique intitulé Préférence Client implique la mise en place d'un organisme de formation interne.

Un parcours certifiant est créé pour faire monter en compétences les formateurs, dont le rôle est d'animer des formations sur des thématiques propres à leur périmètre (process, outils, comportements attendus, etc.).

Le parcours doit former sur les fondamentaux de la pédagogie, la conception digitale, l'animation, le suivi et l'évaluation de la formation, l'accompagnement et l'encadrement des formateurs occasionnels.

RÉSULTATS

L'action de formation de ce parcours se déroule avec des modalités synchrones et asynchrones, à distance ou en présentiel.

- L'action de formation débute par une journée d'atelier avec pour but de créer la communauté et un travail sur l'identité du formateur.
- Les volontaires déposent un dossier de candidature.
- Durant un an, les formateurs métier ont eu à mener un projet de conception d'actions de formation et d'accompagnement de formateurs occasionnels.

- Des classes virtuelles ont permis de faire le point et de valider des acquis.
- Un tutorat individualisé a permis d'avancer sur le projet de formation.
- Les formateurs en fin de parcours ont présenté leur dossier à un jury qui a aussi tenu compte des validations des acquis pour les certifier.
- Une cérémonie de remise des certificats a clôturé ce parcours.

Source : projet client avec Cegos

OUTIL

10

Le modèle MPFA

“

Un peu de variété vaut mieux que beaucoup de monotonie.

Jean-Paul Richter

En quelques mots

Le **modèle MPFA** (Mobiliser, Préparer, Former, Ancrer) indique les 4 phases incontournables à mettre en place pour la réussite d'un parcours mixte, alternant des modalités présentielles et distancielles. Tout au long du parcours, un accompagnement du participant est nécessaire pour l'aider à rester engagé et à atteindre les objectifs définis. Une variété de modalités pédagogiques (digitales ou non) est utilisée pour soutenir l'apprentissage dans la durée, ce qui implique pour le formateur « architecte » d'être créatif et audacieux pour utiliser plusieurs modalités et outils.

4 ÉTAPES POUR OPTIMISER L'APPRENTISSAGE DANS LE TEMPS



<http://dunod.link/x9i4nzp>

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Concevoir un dispositif mixte efficace, qui donne envie à l'apprenant de se former sur la durée et de s'engager dans sa formation.
- Permettre au participant d'initier sa formation en amont n'importe où et de la conclure à sa convenance.

Contexte

Un parcours selon le modèle MPFA s'utilise dès lors qu'il est pertinent d'intégrer différentes modalités dans la durée, par exemple si le formateur souhaite solliciter l'apprentissage avant le temps synchrone « formel », qui sera alors davantage axé sur de la pratique.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Le formateur architecte du parcours MPFA suit 5 étapes :

1. **Valider auprès du commanditaire la faisabilité** avec une matrice de décision incluant des critères tels que le coût, la capacité de déploiement, les plateformes, le système d'information et de communication.
2. **Bâtir le parcours** : raisonner en différentes phases d'apprentissage, choisir les modalités pertinentes et les agencer de façon cohérente, définir les outils associés.
3. **Réaliser l'ingénierie globale du parcours** en veillant à ce que les temps synchrones soient le plus possible axés sur les échanges et la mise en pratique.
4. **Prévoir l'accompagnement** utile et pertinent selon l'environnement des apprenants.
5. **Tester le parcours** à l'aide d'une session pilote et l'ajuster si besoin.

Méthodologie et conseils

Le formateur a le choix des modalités pour les 4 phases du parcours ([outil 9](#)) :

- **Mobiliser** : regarder une vidéo teasing, rejoindre une communauté, lire un billet de blog, etc.
- **Préparer** : se présenter, faire un autodiagnostic, un exercice en ligne, un point avec un tuteur, faire une recherche sur le Web, définir ses problématiques opérationnelles en lien avec l'objectif de la formation, lire un premier contenu, etc.

- **Former** : suivre une session de formation à distance ou en présentiel, observer un pair ou un expert, s'entraîner à l'écart ou en situation de travail, collaborer en ligne avec des pairs, écrire un contenu, etc.
- **Ancrer** : faire un retour d'expérience, suivre une activité de renforcement, remplir une évaluation, être tutoré, rejoindre une communauté de pratiques, etc.

Ce type de parcours favorise l'alternance entre des situations de travail et des temps d'apprentissage : le formateur pourra donc proposer des exercices d'application. Une difficulté est de soutenir la motivation des apprenants tout au long du parcours : c'est pourquoi l'accompagnement (forum, tutorat, entretiens avec les managers, groupe sur réseau social...) est indispensable. La phase de mobilisation autour du dispositif est également une étape essentielle qui donne du sens et renforce la motivation.

Avant de vous lancer...

- ✓ Vérifier les aspects techniques pour les connexions et utiliser des outils qui seront acceptés.
- ✓ Prévoir du temps, une organisation rigoureuse et un pilotage précis.
- ✓ Veiller à la cohérence et à la logique globale, et à ne pas créer d'événements sans finalité précise.
- ✓ Utiliser des outils digitaux pour faciliter la co-création, le partage et la capitalisation des productions.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

10 idées clés pour construire un parcours mixte selon le modèle MPFA incluant des modalités à distance

1. Les apprenants doivent se sentir soutenus et être accompagnés dans la durée de la formation et dans les mises en pratique qui en

découlent.

1. Les apprenants disposent de temps approprié et accèdent facilement aux outils digitaux.
3. La plus-value pédagogique réside dans l'agencement des différentes modalités et dans la cohérence globale du parcours.
4. Les contenus portés en présentiel et à distance se complètent : ce qui est vu à distance ne doit pas être totalement réexpliqué mais utilisé pour être mis en pratique ou approfondi.
5. Le e-learning en amont permet d'homogénéiser le niveau des groupes, d'individualiser la formation et de recentrer le présentiel sur ce qui fait sa valeur ajoutée : les échanges et les mises en situation.
6. Le e-learning en amont n'est possible que si l'entreprise autorise un suivi et une relance des participants : si le e-learning est un prérequis au présentiel, le management doit fortement relayer ce message.
7. La réalisation des modules à distance est suivie par les parties prenantes, qui peuvent relancer les participants. Un facteur clé de succès dépend de l'engagement des managers.
8. Les évaluations, tests de connaissances, permettent à l'apprenant de se positionner et se motiver dans son apprentissage : obtenir du feed-back régulier est un incontournable.
9. C'est l'apprenant qui apprend : le parcours donne au participant les moyens de se questionner, de mettre en pratique, de s'auto-évaluer, de s'approprier du contenu pour être actif dans son apprentissage.

10. « On apprend toujours seul mais jamais sans les autres » (Philippe Carré) : le parcours prévoit des interactions entre pairs, éventuellement avec un tuteur, dans les moments synchrones et sur des outils collaboratifs.

Une formation qui utilise des modalités distancielles est avant tout une formation avec les conditions d'efficacité habituelles des formations : une analyse pertinente du besoin, des bonnes conditions de mises en place, une pédagogie appropriée, une implication des managers et de l'organisation. Il est primordial de donner du sens au dispositif et aux outils distanciels proposés.



Cas d'entreprise

« Become familiar with IA » de BNP Paribas

Dans le cadre du COOC (voir [outil 14 sur les cours en ligne](#)) « Become familiar with IA » (se familiariser avec l'IA), l'entreprise BNP Paribas a souhaité développer une formation 100 % digitale avec un format court et attractif pour engager les 10 000 participants dans le monde à le suivre à distance, sur la base du volontariat.

Les objectifs opérationnels étaient d'acculturer et démystifier l'IA (Intelligence Artificielle), de préparer aux évolutions des métiers, de sensibiliser aux nouveaux modes de formation et d'apprendre à apprendre.

Ce COOC met en avant les 4 phases d'un parcours mixte :

- **Mobiliser** : une action de communication préalable et une mise à disposition du parcours ont permis aux participants d'entrer et d'être sensibilisé à celui-ci, tout en se formant à l'usage du support de formation.

- **Préparer** : chaque participant a été invité via un quiz d'auto-positionnement à repérer si le parcours allait se dérouler de façon libre ou guidée pour lui.
- **Former** : des modalités telles que des webinars et un challenge par équipe ont facilité l'appropriation des notions autour de l'IA.
- **Ancrer** : une évaluation par les pairs, à partir de travaux pratiques à distance, a favorisé l'ancrage des connaissances.

Ce Cooc réalisé à grande échelle a été le Lauréat 2018 des Digital Learning Excellence Awards.



Source : <http://www.digital-learning-excellence-awards.fr/2018/06/14/bnp-paribas-securities-services-laureat-2018-de-la-categorie-corporate-2018/>

Le présentiel augmenté

“

Le mot « phygital », contraction des mots « physique » et « digital », indique l'usage du digital dans un espace physique.

En quelques mots

Le présentiel reste la modalité la plus usuelle pour former. Le **présentiel « augmenté »** invite le formateur comme les participants à diversifier leurs modes d'apprentissages en utilisant des outils digitaux tout au long de la formation pour réaliser les exercices pédagogiques. Ces outils digitaux doivent rester au service de l'apprentissage et permettre un usage sur tout type d'écrans (PC, tablette, smartphone). Le formateur aura à les sélectionner en amont et à maîtriser leurs fonctionnalités pour faciliter l'appropriation par les apprenants. La formation devient « phygitale ».

**DYNAMISER LA FORMATION GRÂCE
AUX OUTILS DIGITAUX**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Dynamiser une formation, soutenir l'attention et pimenter les exercices pédagogiques.
- Varier les modalités d'interactions entre le formateur et les apprenants et entre les apprenants eux-mêmes.
- Apporter une compétence additive valorisante aux apprenantes : celle de la découverte d'outils utiles.
- Favoriser le regroupement d'idées et faciliter l'expression de tous les apprenants.
- Après la formation, capitaliser et laisser à disposition les traces et ressources issues du présentiel.

Contexte

Le présentiel « augmenté » bénéficie de la révolution digitale et nécessite qu'un bon réseau Wifi soit disponible sur le lieu physique de la formation. Il est plus adapté pour des apprenants prêts à utiliser équipements et outils digitaux ([outils 32](#), [62](#) et [64](#)), tout en étant accessible pour tous.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Vérifier l'équipement numérique** de l'espace physique et des participants (Wifi, tableau numérique, PC, smartphone, LMS).
2. **Construire l'ingénierie pédagogique** en veillant à utiliser à bon escient les outils. Se poser la question : « en quoi la technologie favorisera-t-elle la compréhension, la mémorisation des apprenants ? ».
3. **Préparer les exercices** sur les outils digitaux en veillant à une écriture rigoureuse et en donnant les informations utiles pour leur accès (raccourci URL, QR code, lien web, identifiants).
4. Avant le présentiel, **se questionner sur la façon de mobiliser l'apprenant** par un premier exercice digital simple : vidéo, sondage, nuage de mots...
5. **Animer le présentiel**, en ayant un plan B sans support digital.
6. Veiller à toujours **donner les résultats consolidés grâce aux outils** et à exploiter ceux-ci avec les apprenants.

Méthodologie et conseils

Le présentiel augmenté invite le formateur à sortir de ses habitudes pour utiliser des nouveaux outils pédagogiques. Il devra se maintenir en veille sur des blogs ou sites référents, par exemple l'« Observatoire de la Edtech ».

Une période d'acculturation et de tests lui permettra de se familiariser avec ceux-ci avant de les utiliser en animation.

Les outils viendront parfois influencer l'ingénierie de formation et pédagogique, et seront aussi à leur service. Le formateur veillera à les utiliser de façon variée et selon un dosage cohérent avec sa maîtrise, les enjeux pédagogiques et le profil des apprenants.

Il veillera à rassurer certains apprenants moins à l'aise avec le digital, en créant des binômes par exemple, et sans imposer leur utilisation a priori.

Il facilitera le confort numérique des apprenants avec un support fournissant les accès réseaux, les outils en ligne utilisés au fil de

l'animation, ou une application pour lire des QR codes afin d'accéder plus vite et plus facilement aux outils.

Avant de vous lancer...

- ✓ Choisir les bons outils pédagogiques digitaux et les tester petit à petit en animation.
- ✓ Vérifier avec le commanditaire l'équipement numérique de l'espace physique.
- ✓ Surveiller la bonne alternance d'exercices avec des outils digitaux et du support papier.
- ✓ Privilégier l'efficacité pédagogique.

OUTIL 12

Le module e-learning

“

Le module e-learning permet d'acquérir un savoir ou savoir-faire en asynchrone.

En quelques mots

Le **module e-learning** est un ensemble pédagogique cohérent et structuré, effectué à distance par le participant, au moment et où il le souhaite. Il peut faire partie intégrante des parcours de formation mixte. Il dure généralement de 5 à 45 minutes maximum, et permet à l'apprenant d'acquérir des connaissances, de s'entraîner à appliquer une méthode, de se questionner sur des pratiques, de recevoir de l'information... La vidéo est souvent présente. Le module est la plupart du temps hébergé sur une plateforme qui peut elle-même proposer autour du module une information ou une activité (vidéo, quiz...).

**UNE DÉMARCHE COHÉRENTE POUR
UN ENSEMBLE COHÉRENT**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Se former à distance en asynchrone, principalement sur des savoirs ou des savoir-faire, lorsqu'on le souhaite et à son rythme.
- Dans un parcours, permettre à chacun de suivre les modules pertinents en fonction de ses pré-acquis, et de centrer le présentiel sur les échanges et les mises en situation.

Contexte

Un module e-learning est utilisable seul ou dans un dispositif mixte, en amont ou en aval d'un présentiel :

- **en amont**, pour homogénéiser des niveaux de formation chez les apprenants, ou pour préparer une session en abordant en premier lieu les aspects théoriques ;
- **en aval**, pour consolider les acquis d'une formation.

Il peut aussi être utilisé **pendant** un présentiel, pour varier les modalités et favoriser le débrief entre pairs.

Proches du module e-learning, mais conçus sur des formats plus courts, on peut aussi utiliser des **podcasts** ou des **vidéocasts** dans des dispositifs de formation. Des outils auteurs (ex. : logiciel « ispring »)

permettent de concevoir des modules simples mais qui peuvent s'avérer efficaces, par exemple pour présenter un projet, donner des explications...

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Repérer l'environnement pour développer ou acquérir des modules e-learning** : quelle plateforme d'hébergement, quels critères de suivis fournis, quelles modalités pédagogiques incluses ?
2. **Positionner le module** dans un parcours global.
3. **Définir les objectifs pédagogiques** du module de façon très précise et bien structurer le contenu.
4. **Concevoir le module** en respectant les contraintes techniques et pédagogiques.

Méthodologie et conseils

Pour concevoir un module, la plupart du temps en lien avec les ingénieurs pédagogiques en e-learning, il faut :

- Identifier des objectifs pédagogiques courts et réalistes.
- Varier les modalités selon leur pertinence : valider des connaissances (quiz), faire des exercices pour découvrir (glisser/déposer), développer la mémorisation visuelle (cartes à retourner...).
- Introduire des vidéos explicatives ou démonstratives, qui peuvent se poursuivre par des tests de connaissances. Il est aussi possible d'utiliser des vidéos interactives, avec des choix à faire sous forme de boutons incrustés.
- Utiliser des pictogrammes, des visuels efficaces, pour favoriser l'ancrage, des exemples concrets.
- Laisser des documents de synthèse à télécharger.

Pour une pédagogie efficace, un module :

- a une ergonomie facilitante ;

- soutient l'attention ;
- contient des interactions fortes, avec de vrais commentaires et une prise en compte des réponses et des corrections ;
- contient (ou conduit vers) de l'évaluation formative (quiz).

Avant de vous lancer...

- ✓ Soigner la communication en amont sur l'intérêt du module.
- ✓ Pour être efficace, une formation via e-learning sera couplée à un temps en présentiel (ou classe virtuelle), ou a minima de l'apprentissage par les pairs.
- ✓ Prévoir également un système de suivi des connexions et des relances appropriées.

OUTIL 13

La classe virtuelle

“

En classe virtuelle : comme à la radio, le participant doit être sollicité toutes les 3 minutes.

En quelques mots

La **classe virtuelle** est une salle « virtuelle » en ligne : les participants s’y forment en synchrone. Ils se parlent, se voient, travaillent ensemble et partagent des documents via leur ordinateur. La session est préparée avec un diaporama hébergé sur la plateforme choisie et déroulée suivant un scénario conçu avec des exercices pédagogiques selon ce que permet la plateforme : création de sous-groupes, quiz, sondages avec affichage des résultats en temps réel... Les participants peuvent aussi publier leur contenu et tous peuvent collaborer sur des applications sur le web lors d’exercices.

SE FORMER EN SYNCHRONE À DISTANCE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Se former à plusieurs, en simultané (mode dit synchrone), à distance.
- Diminuer les coûts de formation, réduire les durées.

Contexte

La classe virtuelle est une modalité de formation qui peut être indépendante ou incluse dans un parcours mixte ([outil 10](#)). Elle permet ainsi de démarrer un parcours de formation en initiant un apprentissage collaboratif pour mobiliser le groupe. En aval, elle peut être utilisée pour faire le point (retour d'expériences, travaux de groupes, etc.). Les anglophones parlent de live meeting.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Pour **préparer** la classe virtuelle :

1. Une fois la plateforme choisie, **vérifier que tous les aspects techniques soient configurés** (ex. : Wifi assuré).

2. **Définir l'objectif** et sa compatibilité avec la durée (entre 1 h 30 et 3 h 00 avec pause).
3. **Définir la progression pédagogique** en tenant compte à la fois des outils techniques de la plateforme, et des lois de la pédagogie. Veiller notamment à alterner très fréquemment les apports avec des exercices, jeux, activités d'écriture ou de positionnement pour soutenir l'attention.
4. **Préparer le diaporama** et rédiger le guide animateur.

Pour **animer** la classe virtuelle :

1. **Demander aux participants leurs adresses e-mails pour les y inviter.**
2. **Faire un essai technique**, s'isoler et prévoir un casque audio.
3. **Se connecter en avance** et accueillir les personnes au fur et à mesure.
4. **Dérouler la formation** de façon rythmée.
5. **Bien surveiller le temps** et piloter de façon à conclure à l'heure.

Méthodologie et conseils

Le formateur est présent en webcam pour accueillir les participants et les inciter à en faire de même (sauf si difficultés de réseau). Un premier exercice pour sonder le groupe sera utile pour créer le collectif, engager la participation et animer par la suite selon les résultats. Le formateur alterne ensuite très vite apports et exercices.

Les participants pourront se voir attribuer la parole ou la demander, participer à des exercices dans la classe virtuelle et/ou en ligne, utiliser des pictogrammes pour exprimer leurs ressentis, et communiquer avec l'animateur ou le groupe via l'espace chat.

Le formateur ne devra pas hésiter à faire travailler les participants entre eux sur des situations concrètes proches de leurs réalités métiers, et à stimuler des émotions facilitant l'ancrage et l'engagement : quiz, photos, vidéos, rébus, cas, jeux, défis...

Comme pour le présentiel, le participant doit être le plus possible actif et acteur de la séquence, se poser des questions et venir chercher ses

propres réponses ([outils 8](#) et [18](#)).

Avant de vous lancer...

- ✓ Comme pour l'animation d'une émission radio, c'est le formateur qui porte le dynamisme.
- ✓ La durée moyenne la plus propice est de 1 h 30.
- ✓ La progression pédagogique est plus fragmentée que pour une formation en salle.
- ✓ Créer des ruptures de rythmes en prenant appui sur toutes les techniques pédagogiques du présentiel : la plupart sont transposables en classe virtuelle.

Les cours en ligne

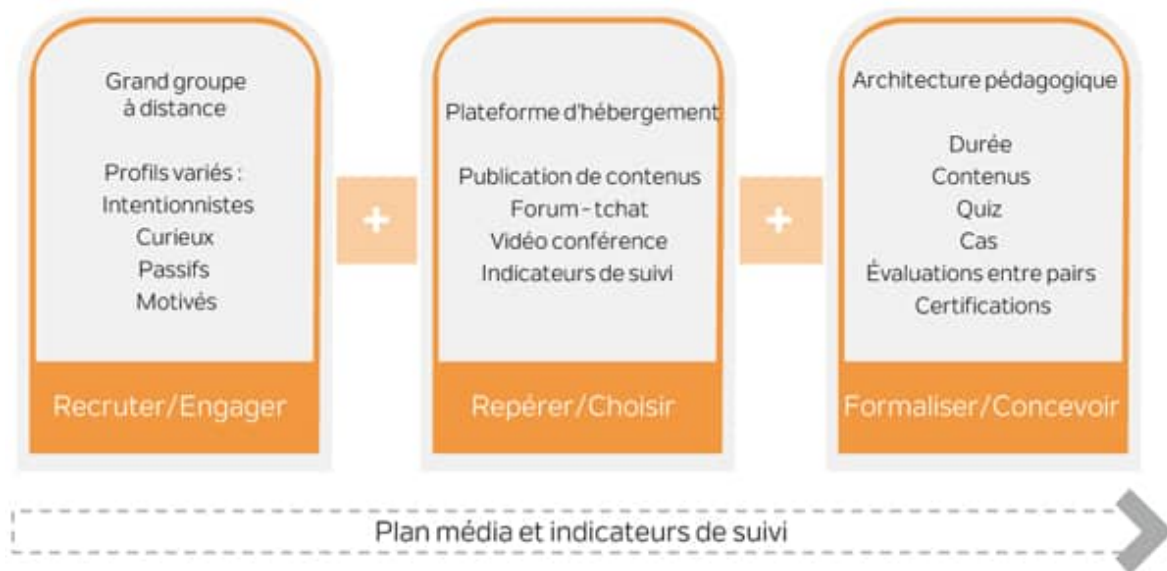
“

Former un grand nombre de participants à distance, en asynchrone et synchrone.

En quelques mots

Les **cours en ligne** s'adressent à un plus ou moins grand nombre de personnes, et sont plus ou moins gratuits. On y trouve des MOOC, correspondant à l'acronyme anglais « Massive Open Online Course », des SPOC (Small Private Open online Course) et des COOC (Corporate Open Online Course). Ils apportent les avantages du e-learning : apprendre à distance à coût réduit et à tout moment, et offrent des possibilités de certifications et d'obtention de diplômes. En moyenne, l'apprenant s'y connecte 1 h 30 à 3 heures par semaine. Ils existent sous 3 modèles économiques : entièrement gratuits, gratuits en partie seulement, ou payants.

LES COMPOSANTES D'UN COURS EN LIGNE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Former un nombre important de participants de façon asynchrone à distance.
- Se faire connaître, créer, engager et fédérer une communauté d'apprenants.
- Rassembler des contenus dans un dispositif apprenant et les mettre à disposition.

Contexte

Les MOOC sont ouverts à tous. Gratuits, ils contribuent à démocratiser une formation et à renforcer la notoriété d'un expert. Ils s'étendent sur une durée moyenne de 5 à 10 semaines. Les SPOC sont privés, dédiés à la formation de salariés, pour des effectifs plus restreints (de 30 à 50 participants) et durent jusqu'à 5/6 semaines. Les COOC sont des MOOC à usage des salariés.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **S'interroger sur son intention** pour choisir le modèle économique à utiliser.
2. **Repérer la plateforme d'hébergement** selon le public visé (France, Europe, international).
3. **Construire l'ingénierie pédagogique**, créer les animations et la certification proposée.
4. **Prévoir l'animation de la communauté** et des retours rapides vers les participants : réponses aux questions, commentaires sur travaux postés, etc.
5. **Planifier les dates pour les cours** et établir un plan de communication auprès des différents acteurs pour créer l'engagement.
6. **Suivre les sessions** (taux de complétion des cours, nombre d'inscrits, nombre de téléchargements...), pour ajuster le parcours et le relancer de façon personnalisée.

Méthodologie et conseils

L'ingénierie pédagogique inclut un séquençement des apports par semaine en incitant les inscrits à poursuivre le parcours à l'issue de chaque séquence. L'apprenant doit trouver des apports formalisés par des textes, des vidéos, des exercices, des quiz, des cas.

Un cours en ligne fonctionne grâce à une **activité collaborative** pour se retrouver entre pairs et avec le formateur, via un réseau social intégré, un forum, un chat, des visioconférences, et un accompagnement du formateur ou modérateur.

Le cours sera plus efficace si l'apprenant est incité à réaliser et à poster des activités, qui pourront être évaluées de pair à pair.

Le formateur doit veiller à planifier du temps pour faire vivre le cours et communiquer auprès des apprenants.

Le formateur retrouve 4 profils d'apprenants sur un cours en ligne : **l'intentionniste** (inscrit mais ne revient pas) ; **le passif** (voit le contenu sans participer) ; **le curieux** (suit mais participe peu) ; **le motivé** (veut son diplôme et participe).

Il est courant pour les MOOC d'observer des cours en ligne gratuits avec un modèle dit freemium (cours gratuits, mais supports de formation et certification payante). Il est aussi possible de se

rémunérer via sponsoring ou revente de ses bases de données acquises.

Avant de vous lancer...

- ✓ La sélection de la cible et de la plateforme partenaire d'hébergement doit être bien étudiée.
- ✓ Le formateur concepteur doit investir : ingénierie, financement des outils, développement de la notoriété, ponctualité de sa présence, feed-back aux apprenants.
- ✓ Pour lutter contre l'abandon fréquent, il est utile de prévoir un accompagnement humain.

OUTIL 15

La pédagogie immersive 360°

“

La possibilité de se téléporter pour être en situation réelle.

En quelques mots

Grâce à la technologie de réalité virtuelle 360°, la **pédagogie immersive** permet de plonger un apprenant au cœur d'un véritable lieu représentant sa situation professionnelle réelle, conçue à partir de captations 360° de ce lieu. Dans celui-ci, les personnes peuvent à minima voir comme si elles y étaient, parfois se déplacer, sélectionner, tester des actions, tout en circulant dedans. Elles sont à la fois observatrices et actrices pour suivre le chemin imposé pour sortir du lieu. Elles apprennent en participant à des activités ajoutées aux captations 360° du lieu (les interactions).

**SE FORMER DANS UN CONTEXTE RÉEL,
MAIS À DISTANCE**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Éviter de se déplacer pour accéder à un lieu d'apprentissage, tout en y étant immergé en réel.
- Découvrir un lieu, un équipement, un processus.
- Être immergé en 360° face à une personne en situation de travail.
- Tester des solutions « comme si on y était », mais sans risque.

Contexte

La pédagogie immersive est notamment utile pour s'exercer à l'usage d'un matériel technique difficile à transporter (ou situé dans une zone dangereuse), visiter des lieux éloignés, prendre des risques sans réels risques, passer en revue des scénarios auquel la personne peut être confrontée, ou encore se projeter à la place de quelqu'un d'autre. Elle peut être utilisée avec un tuteur présent dans l'expérience, et qui accompagne l'apprenant au long de celle-ci.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Repérer si la pédagogie immersive est adaptée** pour atteindre l'objectif pédagogique.
- 2. Calibrer et sourcer les moyens de productions.** Pour de la réalité virtuelle à coûts accessibles, des outils auteurs facilitent la production (exemple : Sphere ou Uptale). Il convient de prévoir une caméra 360°, un trépied, des micros, une autorisation d'accès au lieu.
- 3. Construire la progression pédagogique et les contenus :** situer les scènes à capter et les interactions à ajouter pour rendre le parcours apprenant, engageant et parfois ludique (vidéo, quiz, ouverture de documentation, gains de bonus par exemple).
- 4. Diffuser en donnant l'accès et en équipant les apprenants** d'outils pour lire les expériences créées, tels que des lunettes spécifiques ou des casques qui procurent une meilleure expérience d'immersion qu'une lecture sur écran d'ordinateur.
- 5. Suivre les résultats** et organiser le débriefing les apprenants.

Méthodologie et conseils

La pédagogie immersive permet un ancrage des éléments observés (on gardera en mémoire ce que l'on a vu) et capte plus intensément l'attention du participant.

L'élaboration d'une expérience de réalité virtuelle 360° repose sur une conception proche d'un module à distance ([outil 12](#)). Elle implique d'écrire un script précis et détaillé pour chaque scène captée : quelle captation 360° souhaitée ? Quels acteurs ? Où placer la caméra ? Quelle durée ? Quelle lumière ? Quelles animations sonores ? Le module immersif se construit dans sa globalité à partir de chaque scène.

Pour faciliter la navigation de l'apprenant dans une expérience, il est recommandé de lui proposer un tutoriel dès son immersion.

La pédagogie immersive n'est pas une réponse à tous les besoins de formation, même si elle est amenée à se développer. Pour des raisons physiologiques, une expérience de réalité virtuelle ne doit pas durer trop longtemps ; il est utile d'alterner avec d'autres modalités.

Avant de vous lancer...

- ✓ Étudier les possibilités offertes par un outil pour imaginer le cas d'usage adapté.
- ✓ Réaliser des tests.
- ✓ Fournir temps et supports de lecture appropriés aux apprenants.
- ✓ Préparer un temps de débriefing avec les apprenants.

OUTIL 16

Le micro-learning

“

Le micro learning est souhaité en 2018 par plus de 60 % des DRH (30 % en 2016).

Étude Learn Assembly

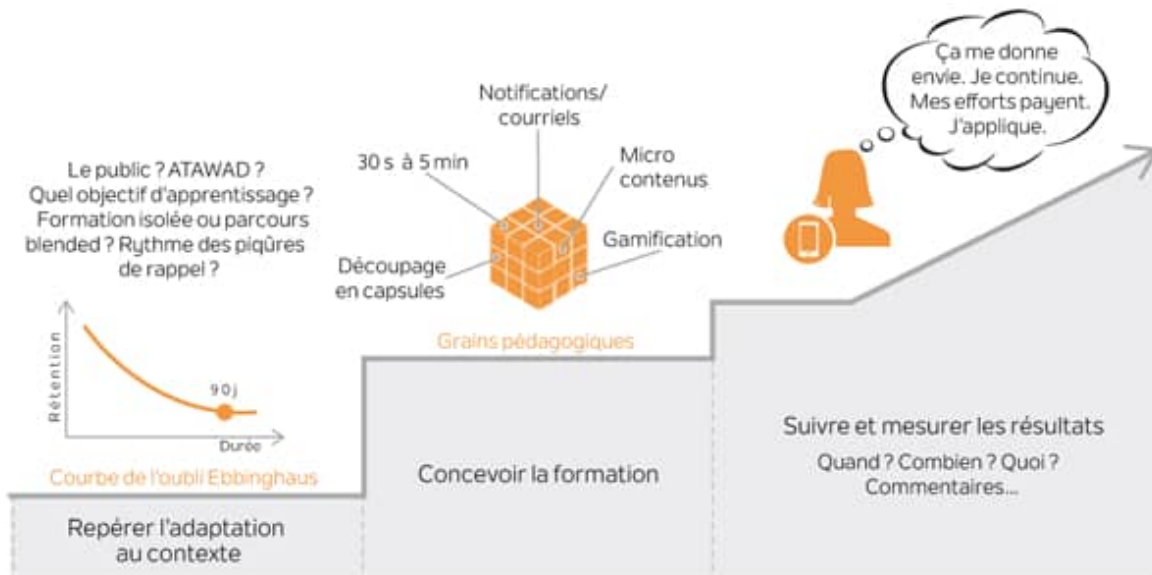
En quelques mots

Le **micro-learning** correspond à un apprentissage fourni en ligne et granularisé en séquences courtes d'une durée allant de 30 secondes à 5 minutes maximum. Il peut être pratiqué avec des applicatifs sur mobiles spécifiques, par e-mails adressés via messagerie (qui devront s'adapter aux tailles d'écrans de smartphone, d'où le terme « responsive ») ou encore par SMS. Le micro-learning est très adapté à des populations nomades désireuses de se former n'importe où et à tout moment. Seul, ou bien adossé à un parcours de formation ce qui le rend encore plus pertinent, il favorise un apprentissage en continu.



<http://dunod.link/mxr2f49>

LE MICRO-LEARNING : APPRENDRE VITE À TOUT MOMENT



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

Le micro-learning permet de former sur différents types d'apprentissage :

- Apprendre ou réviser des connaissances très délimitées et les ancrer.

- Se préparer à utiliser une bonne pratique, avant un entretien par exemple, à réviser une méthode.
- En situation opérationnelle, accéder à un contenu relatif à une tâche pour pratiquer des gestes courts.
- Accompagner des premiers pas sur un apprentissage.

Contexte

Le micro-learning est adapté pour des populations dites ATAWAD, (contraction de « Any Time, AnyWhere, Any Device », signifiant : n'importe quand, n'importe où, sur n'importe quel support), qui ont besoin de se former très vite dans l'instant et/ou sont prêtes à se former lors de temps informels, par exemple lors de trajets ou entre deux réunions. Le micro-learning est efficace dans la mesure où l'apprenant choisit lui-même ce dont il a besoin. Chaque « capsule » de formation se doit d'être courte, concise et permettre d'aller à l'essentiel.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Décider de la place de l'activité de micro-learning** dans un parcours mixte et choisir la solution adéquate de mise en œuvre (application dédiée, notifications par e-mails, SMS réguliers).
2. Décider si l'on **souhaite rendre l'expérience apprenante ludique** (faire gagner des points par exemple).
3. **Découper les objectifs pédagogiques** en mini-objectifs.
4. **Décider des composantes de la capsule** : un quiz, une vidéo, un texte court, un fichier audio, des images...
5. **Rédiger le scénario** et le produire selon les règles spécifiques à la modalité choisie.
6. **Évaluer la pertinence de la conception** en analysant le suivi par les participants, la durée, les lieux et les heures de connexion, les appréciations...

Méthodologie et conseils

Selon la « **courbe de l'oubli** », concept défini par Hermann Ebbinghaus en 1885 et encore d'actualité, nous oublions 90 % de nos apprentissages en 1 mois si nous ne les répétons pas. Les activités de micro-learning sont efficaces car elles permettent une répétition régulière et fractionnée pour acquérir ou réviser un savoir.

L'effort demandé à l'apprenant doit être bref et conclusif ; il faut privilégier une méthode itérative, répétitive et prédictive pour donner envie de recommencer et d'ouvrir une autre capsule du parcours.

Le micro-learning permet de se former sur des méthodes simples, des processus, des savoirs (tels que du vocabulaire, des définitions à acquérir), permettant au formé, après son appropriation, de pouvoir se concentrer sur son comportement.

Écrire un contenu de micro-learning nécessite de formaliser des messages clés, brefs : le formateur doit identifier la notion essentielle à retenir. Les médias développés seront soignés pour capter l'attention dès les 3 premières secondes.

Avant de vous lancer...

- ✓ Se questionner sur la réceptivité du public à former et sur la solution digitale à utiliser.
- ✓ Effectuer un test pour valider la pertinence des capsules.
- ✓ Susciter la motivation à suivre un parcours incluant du micro-learning par une communication amont adaptée.

OUTIL 17

L'action de formation en situation de travail- AFEST

“

*Dans une AFEST, l'apprenant fait
l'expérience du travail et transforme cette
expérience en compétences.*

Rapport sur l'expérimentation AFEST

En quelques mots

L'AFEST – **Action de Formation en Situation de Travail** – vient enrichir la palette des modalités de formation. C'est une formation terrain formalisée, avec un contrat, des objectifs précis issus de l'analyse du travail, un formateur pouvant jouer le rôle de tuteur, une évaluation des résultats. Le cœur de l'AFEST est structuré par l'alternance de deux séquences distinctes mais articulées et réitérées autant de fois que nécessaire pour produire les apprentissages visés :

- des mises en situation de travail préparées, organisées et aménagées pour permettre l'apprentissage ;

- des séquences réflexives.

LE PROCESSUS D'UNE AFEST



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Acquérir une compétence spécifique, ou s'inscrire dans un parcours certifiant.
- Acquérir un savoir, agir et réagir en situation, en s'adaptant à des imprévus.

Contexte

L'AFEST peut convenir à des métiers très variés, en complément d'autres types de formations. Issue au départ des besoins des TPE, elle est pertinente dans différentes situations. Par exemple, lorsque les compétences ne sont pas accessibles en dehors de l'entreprise, ou couvertes par le secret professionnel, ou encore lorsque l'activité est

complexe et nécessite de nombreux ajustements sur le terrain. Enfin, lorsque la prise en compte de l'environnement est déterminante pour l'activité (cf. évaluation page suivante).

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Réaliser un diagnostic d'opportunité** pour valider que l'AFEST est une modalité de formation pertinente pour acquérir les compétences souhaitées.
2. **Réaliser un diagnostic de faisabilité/praticabilité**, pour identifier si les conditions de réussite sont réunies : l'AFEST implique un engagement volontaire et « actif » du dirigeant et de l'équipe managériale, dans la mesure où cela suppose dans bien des cas d'aménager l'organisation du travail. Il s'agit également de prendre en compte le travail de l'entreprise et ses modalités spécifiques d'organisation (ex. : saisonnalité de l'activité ; possibilité de desserrer les contraintes organisationnelles...). L'engagement de l'apprenant est bien sûr indispensable pour la réussite.
3. **Contractualiser l'action de formation** par un protocole individuel de formation précisant les modalités de réalisation de la formation.
4. **Déterminer les compétences visées** en prenant en compte le niveau initial de l'apprenant.
5. **Repérer et analyser les situations de travail formatrices** qui vont permettre d'acquérir les compétences visées.
6. **Définir et formaliser un itinéraire pédagogique** reprenant les principales étapes de la formation, ainsi que les moyens associés, incluant les séquences réflexives.
7. **Choisir et former les professionnels** qui vont accompagner la formation.
8. **Communiquer autour du dispositif** pour informer l'ensemble des acteurs.
9. **Évaluer les acquis**, suivre la montée en compétences et faire le bilan de l'action.

Méthodologie et conseils

L'action seule ne suffit pas à transformer l'expérience en compétences ; l'alternance entre action et réflexion sur l'action (séquence réflexive) permet de prendre du recul et d'ancrer les savoirs.

Si elle ressemble à une formation « sur le tas », l'AFEST requiert une ingénierie spécifique, avec un minimum de préparation et de formalisation.

Il est préférable que le formateur ne soit pas le manager, pour faciliter le droit à l'erreur et à l'hésitation.

Le parcours doit être agencé dans une logique de complexité croissante, avec répétition des tâches pour ancrer les acquis.

Avant de vous lancer...

- ✓ Bien identifier les conditions de réussite de l'AFEST.
- ✓ Entraîner le formateur à la posture d'accompagnateur et à la conduite de séquences réflexives.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Pour identifier les compétences à acquérir

Il s'agit de lister les activités qui doivent être maîtrisées par la personne en formation : activités principales qui peuvent se décliner en sous-activités. Par exemple, pour un chargé d'engagement financier : traiter un dossier de demande de crédit qui se décompose en analyser les risques, réaliser des travaux administratifs, saisir et enregistrer les données...

Pour repérer les activités principales, il est utile de s'appuyer sur les référentiels d'emploi existants dans l'organisation et/ou à l'extérieur (fiche ROME, référentiel de certification...). C'est le « prescrit ».

Compléter cette analyse par l'interview de personnes exerçant réellement l'emploi considéré permettra d'avoir une analyse de l'activité « réelle » ([outil 2, les 3 leviers de la performance](#)).

Pour choisir les situations de travail formatrices

Une situation de travail se prête à une AFEST si elle mobilise effectivement les compétences visées, autorise le droit à l'erreur, à l'essai, et s'il est possible de desserrer la contrainte de productivité inhérente à cette situation. Pour plus de potentiel formateur, le choix se portera sur des situations :

- Variées, riches en combinaison de savoirs à mobiliser.
- Avec un potentiel d'incidents qui se produisent fréquemment.
- Agencées dans une logique de complexité croissante.
- Pouvant être aménagées pour viser la réussite, tout en laissant le temps, le droit à l'essai et à l'erreur.

À l'inverse, une situation pauvre, répétitive, et s'inscrivant dans la production sans possibilité d'aménagement n'est pas formatrice.

Pour conduire la séquence réflexive

Lors de la séquence réflexive, le formateur va aider l'apprenant à identifier et à verbaliser les compétences qu'il détient, à élaborer une pensée sur l'action, et à lui donner du sens. La réflexivité vise à confronter « ce qui s'est passé en situation de travail » avec « ce qui est attendu », afin de permettre à l'apprenant de prendre conscience des compétences qu'il acquiert. C'est un acte formatif, l'intervenant est là pour accompagner la réflexion plus que pour dire ce qu'il aurait fallu faire.

Elle implique de mettre en relation deux types d'éléments :

- les « traces » de l'activité : témoignage d'un tiers observateur, de l'apprenant lui-même, vidéo, mémo... ;
- le « prescrit », l'attendu : référentiel métier, référentiel de certification, norme, fiche de poste...

Voici des exemples de questions à poser (voir aussi l'outil 51, l'entretien d'explicitation) :

- Explique-moi ce que tu as fait. Comment t'y es-tu pris pour... ?
- Comment as-tu procédé ? Qu'est-ce que cela a eu comme conséquences ?
- Qu'est-ce qui t'a posé problème ? Qu'est-ce qui t'a paru facile ?
- Quelle décision as-tu prise ? Quel choix as-tu fait ? Pourquoi ?

- Pourquoi est-ce que cela a marché/n'a pas marché ?
- Qu'est-ce que tu as pris en compte/regardé/entendu/ressenti ?
- Quels sont les éléments dont tu aurais besoin ?
- Qu'est-ce que tu aurais pu faire autrement ?



Bilan

AFEST : évaluation d'opportunité et de faisabilité

Le recours à une AFEST n'est pas toujours pertinent : en effet, d'autres formes de formation peuvent être mises en place avec efficacité, et l'AFEST requiert de réunir certaines conditions pour sa réussite.

Cochez les réponses qui correspondent à votre situation et faites le bilan. Un maximum de réponses « oui » permettra d'envisager la mise en place d'une AFEST.

Diagnostic d'opportunité d'une AFEST	Oui	Non
Les compétences ne sont ni disponibles, ni accessibles en dehors de l'entreprise. L'offre de formation n'existe pas ou est difficilement accessible.		
Le savoir-faire à acquérir est unique à l'entreprise, ou couvert par le secret professionnel.		
Le savoir-faire est nouveau, ou en création dans l'entreprise. Il ne peut se construire que par essai-erreur dans l'action.		
Les compétences à acquérir mobilisent davantage un « savoir agir et réagir en situation » avec des nombreuses adaptations nécessaires, plutôt que la maîtrise de gestes simples qui s'enchaînent selon une procédure bien établie.		
L'activité est complexe car il faut s'adapter à l'imprévisible (par exemple, un soigneur de zoo pour une espèce particulière), et mettre en place des stratégies de diagnostic et d'adaptation.		
Les compétences à acquérir nécessitent une très forte prise en compte du contexte (par exemple dans le secteur du nettoyage : la prise en compte de l'environnement client est essentielle, les employés travaillent en horaire décalé...).		

Diagnostic de faisabilité d'une AFEST	Oui	Non
La direction de l'entreprise est-elle fortement engagée dans le projet ?		
L'apprenant (ou les apprenants) concerné(s) ont-ils conscience d'avoir à progresser sur les compétences visées, et sont-ils motivés pour cette action ?		
La situation de travail peut-elle être aménagée pour rendre l'AFEST possible ?		
Le formateur en situation de travail est-il :		
• volontaire ?		
• expérimenté et modélisant dans les compétences visées ?		
• disponible ?		
• formé à l'accompagnement et à la facilitation des apprentissages (séquences réflexives notamment) ?		
Le manager de l'apprenant est-il :		
• engagé dans le projet ?		
• prêt à aménager le travail pour desserrer les contraintes de temps et d'organisation ?		
• prêt à accepter le droit à l'erreur ?		
Le manager du formateur est-il :		
• engagé dans le projet ?		
• prêt à laisser au formateur la disponibilité nécessaire pour préparer les séquences, observer les situations de travail, animer les séquences de réflexivité... ?		
Les collègues de l'apprenant sont-ils :		
• engagés dans le projet ?		
• ont-ils été informés ? Leurs éventuelles réticences ont-elles été levées ?		
• leur rôle a-t-il été précisé ?		

DOSSIER 3

CONCEVOIR L'INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE

“

L'éducation, ce n'est pas remplir un seau. C'est allumer un feu.

William Butler Yeats





<http://dunod.link/6qv89kw>

Une fois le dispositif d'ensemble conçu, le formateur passe à une étape de construction détaillée de chacune des parties du parcours de formation : quels objectifs ? Quel contenu ? Quelles consignes ? Quels supports, etc. C'est l'ingénierie pédagogique, complémentaire de l'ingénierie de formation.

Définir le fil conducteur

Concevoir une formation présentielle ou en classe virtuelle nécessite de se projeter dans le futur, d'imaginer un chemin d'apprentissage adapté aux participants, motivant, et qui permet d'atteindre l'objectif. Il y a toujours plusieurs chemins possibles, en fonction du temps, du public, du budget, des ressources à disposition, de la taille du groupe, etc. Les outils de ce chapitre aideront le formateur à décider du chemin à emprunter.

Le piège dans la conception est de trop s'axer sur le contenu ; le formateur doit d'abord s'interroger sur le « qui » et le « pourquoi », pour aborder ensuite le « quoi » et le « comment ». Il s'appuie sur les clés de la pédagogie : alternance des méthodes, respect des phases de la vie du groupe, synthèse, etc. ([outil 8](#)).

10 étapes pour concevoir l'ingénierie pédagogique

1. Bien positionner la formation en amont : quoi, pour qui, pourquoi...
2. Définir l'objectif global et les objectifs pédagogiques partiels.
3. Déterminer les contenus nécessaires à chaque objectif partiel, et les messages clés à faire passer.
4. Organiser les objectifs partiels dans une progression en choisissant le meilleur enchaînement pour favoriser l'apprentissage.

Prendre en compte la chronobiologie pour définir l'ordre ([outil 19](#)) : bâtir ainsi la progression pédagogique ([outil 21](#)).

5. Préciser les contenus à aborder, de façon détaillée, pour chaque objectif.
6. Choisir une méthode et une technique pédagogique ([dossierl 7](#)) pour chaque objectif intermédiaire, et préciser la durée nécessaire pour appliquer la méthode choisie.
7. Définir les modes d'évaluation à utiliser.
8. Rédiger le scénario pédagogique et vérifier la cohérence d'ensemble : alternance des méthodes, rythme, durée.
9. Formaliser le guide animateur ([outil 28](#)).
10. Bâtir les supports pour les participants et pour l'animation ([dossierl 4](#)).

Vous trouverez en QR code un guide pour vous aider dans la conception pédagogique.

Les outils

[18 Le RAVI](#)

[19 La chronobiologie](#)

[20 Les stratégies d'apprentissage](#)

[21 La progression pédagogique](#)

[22 La méthode magistrale](#)

[23 La méthode démonstrative](#)

[24 La méthode interrogative](#)

[25 La méthode de la découverte](#)

[26 La méthode analogique](#)

[27 La méthode des situations problèmes](#)

Le RAVI

“

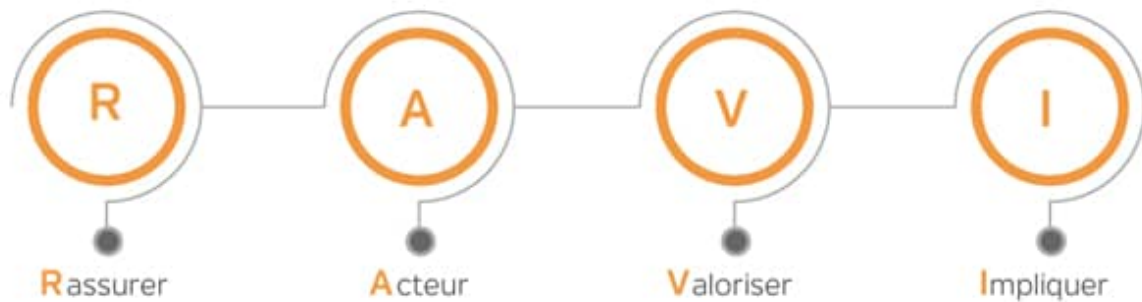
Penser « participant RAVI » tout au long de la formation !

En quelques mots

Le **RAVI** est un repère mnémotechnique qui guide le formateur tout au long de la formation, lors de la conception pédagogique comme en animation, afin de permettre aux participants d’être dans de bonnes conditions d’apprentissage. Le formateur veille à :

- les **Rassurer** , en particulier au démarrage de formation.
- les rendre **Acteurs** de leur formation, c’est-à-dire les faire réfléchir, chercher, se poser des questions en relation avec leurs problématiques ;
- les **Valoriser** , en permettant à chacun d’être reconnu comme compétent dans le groupe à un moment donné et sur un sujet donné ;
- les **Impliquer** dans l’atteinte de leurs objectifs.

4 LETTRES POUR GUIDER LE FORMATEUR



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Motiver les apprenants et enlever les freins qui nuisent à l'apprentissage.

Contexte

Le RAVI est à appliquer tout au long de la formation, lors de la préparation de l'action pour bâtir la progression pédagogique et durant l'animation, en présentiel ou à distance.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Lors de la conception, bâtir une pédagogie qui tienne compte de ces 4 repères : un démarrage structurant et rassurant, des méthodes actives qui nécessitent l'engagement des apprenants, des liens réguliers avec le terrain pour les impliquer.

1. Au démarrage de la formation :

- **R** : Poser le cadre ([outil 37](#)).

- **A** : Faire s'exprimer chacun lors de la présentation et par la validation du programme et de l'objectif de la formation.
- **V** : Écouter et faire des liens en cours de formation avec ce que les participants ont exprimé lors de leur présentation.
- **I** : Faire exprimer les objectifs individuels et les problématiques à aborder.

2. Durant la formation :

- **R** : Respecter le programme et le timing prévu. Faire des synthèses partielles, préciser l'avancement de la formation.
- **A** : Laisser faire et parler les apprenants. Utiliser des méthodes et techniques pédagogiques actives.
- **V** : Écouter et reformuler ce que les apprenants expriment. Faire faire des liens avec leur expérience personnelle. Reconnaître et faire reconnaître la valeur de chacun.
- **I** : Demander aux participants ce qu'ils vont mettre en œuvre. S'appuyer sur leur expérience et sur leurs savoirs. Faire remplir la feuille de route personnelle.

3. En fin de formation :

- **R** : Expliquer les supports et ressources à disposition des apprenants après la formation. Évaluer la formation par rapport aux attentes et les acquis, traiter les points en suspens.
- **A** : Faire s'exprimer les participants sur la formation.
- **V** : Remercier le groupe et valoriser le travail fourni.
- **I** : Définir des plans d'actions et des objectifs SMART.

Méthodologie et conseils

Tout au long de la formation, le formateur rassure les participants tant matériellement que psychologiquement : il faut les rassurer aussi bien sur les conditions de déroulement de la formation que sur la pertinence de leur présence.

Attention à ne pas confondre actifs et acteurs : il est certes important que les apprenants soient actifs pour ne pas s'endormir : se lever, discuter, agir... Ils doivent aussi être acteurs, c'est-à-dire véritablement partie prenante de ce qui se passe pour eux : réfléchir et

résoudre des problèmes, être porteur d'un projet, mesurer la pertinence de la formation pour eux, choisir des chemins pour l'atteindre, exprimer et être entendus dans leurs points de vue, etc.

Albert Bandura, psychologue canadien né en 1925 et connu pour sa théorie de l'apprentissage social, a mis en évidence l'importance du **sentiment d'efficacité personnel** pour la réussite de l'apprentissage. Le RAVI participe à créer ce sentiment d'efficacité personnel.

Avant de vous lancer...

- ✓ Vérifier que la conception pédagogique s'appuie sur le RAVI.
- ✓ S'appuyer sur ce repère lors de l'animation.

OUTIL 19

La chronobiologie

“

On a toujours assez de temps quand on fait bon usage.

Goethe

En quelques mots

L'outil « **chronobiologie** » permet au formateur de prendre en compte les rythmes biologiques de l'apprenant en fonction du moment de la journée (chronos = le temps), pour concevoir une formation, surtout présentielle. Même si chaque apprenant est unique et à son propre rythme, certains moments sont plus favorables à l'apprentissage que d'autres. Le formateur qui en a conscience peut ainsi adapter sa pédagogie et faire alterner de façon pertinente des phases de mise en action avec des temps d'apports requérant une attention plus soutenue.

LES DIFFÉRENTES PHASES DE LA CHRONOBIOLOGIE

Horaires	Réceptivité	Ce qui se passe pour le groupe
9h00-9h30		Le groupe se réveille. Il ne faut pas le brusquer. Le contenu doit être peu important et ne pas donner lieu à controverse. Une animation interactive du formateur est préconisée pour réveiller le groupe et mettre les participants dans le sujet.
9h30-11h30		Le groupe est à son niveau maximum d'attention ; le formateur peut apporter le maximum de contenu ou un contenu complexe, avec le maximum de chances de mémorisation.
11h30-12h30		Le groupe s'anime. Il commence à avoir faim. L'attention doit être maintenue par un travail en sous-groupes : le formateur doit prendre garde à bien guider les échanges.
12h30		Le groupe a très faim, il dort ou devient agressif. Il est temps d'aller déjeuner car aucune autre information ne pourra être retenue par les stagiaires.
14h00-15h00		Le groupe digère et fait la sieste ; il est nécessaire de mettre les stagiaires en situation active pour la reprise, en cadrant bien les consignes.
15h00-16h30		Le groupe retrouve un peu d'attention. Le formateur peut faire des apports de contenus en utilisant une méthode active.
16h30-17h00		Le groupe s'excite. Il y a un risque de conflit, d'échanges vifs, nerveux, voire agressifs. Le formateur doit donc travailler sur des contenus sans enjeu ni controverse, avec une animation attractive.
17h00-17h30		Le groupe regarde sa montre. L'attention retombe, le groupe souhaite partir. Le formateur conclut.

 Périodes favorables à l'apprentissage
  Périodes de moindre réceptivité

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Pour décider des contenus à aborder et de la pédagogie la meilleure pour soutenir l'activité du groupe.
- Pour décider des horaires d'envois d'e-mails ou de notifications dans des formations à distance.

Contexte

Lors de la conception d'une formation, le formateur a en tête le schéma chronobiologique de la journée. Il prévoit des exercices et une pédagogie en fonction de ce schéma. Il peut l'adapter durant l'animation en fonction de ce qu'il perçoit de l'état chronobiologique du groupe.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définir la progression pédagogique** ([outil 21](#)) et les contenus à aborder.
2. **Identifier les séquences** avec des contenus simples ou des pédagogies ludiques ([outil 64](#)), et les séquences portant sur des contenus complexes ou importants.
3. Lorsque la logique de la progression le permet, **positionner les contenus plus complexes ou plus importants** pendant les périodes de plus grande attention, et positionner les séquences plus faciles dans les périodes de basse attention.

Méthodologie et conseils

Le **matin du premier jour**, les participants ont besoin d'être sécurisés afin de pouvoir libérer leur attention pour l'apprentissage. Ils ont besoin d'éléments pratiques (qui sont les autres, comment la formation va-t-elle se dérouler) pour faire la transition avec leur environnement précédent.

Il est aussi intéressant de les engager vite dans l'apprentissage par une première action facile qui retient leur attention pour qu'ils apprennent durant les 45 premières minutes ([outil 37](#)).

Pour une formation de plusieurs jours, il est intéressant de prévoir chaque jour une mise en route qui permettra de récapituler les thèmes abordés la veille et de se remettre en condition d'attention ([outil 39](#)).

De même, **en début d'après-midi**, le formateur peut redynamiser le groupe à l'aide d'un exercice ad hoc.

Durant les périodes les plus favorables, le formateur avance sur le contenu le plus important ou le plus complexe. Il veille cependant à des ruptures dans ses apports magistraux. En effet, le temps moyen d'attention durant un exposé est de 15 minutes. Ce temps dépend aussi du niveau du participant : l'expert, faisant des liens avec ce qu'il sait déjà, pourra écouter plus longuement un exposé qu'un débutant dont l'attention décrochera rapidement.

En fin de journée, le formateur doit garder du temps pour synthétiser les acquis et conclure à l'heure. Même s'il a pris du retard, il ne lui sert à rien d'accélérer ou de déborder des horaires prévus, car les participants n'écouteront plus, à moins d'avoir négocié avec eux au préalable un dépassement.

Veiller à conclure positivement en valorisant les apprentissages et les apprenants.

Prendre en compte la chronobiologie permet de mieux soutenir l'attention des participants, ce qui est fondamental pour leur permettre d'apprendre ([outil 8](#)).

Avant de vous lancer...

- ✓ Un formateur a intérêt à tenir compte de la chronobiologie dans la construction de la progression pédagogique pour réussir sa formation et limiter les baisses d'attention.
- ✓ Il convient d'adapter la chronobiologie au public.
- ✓ Utiliser la variété des modalités pour déjouer la chronobiologie.

OUTIL 20

Les stratégies d'apprentissage

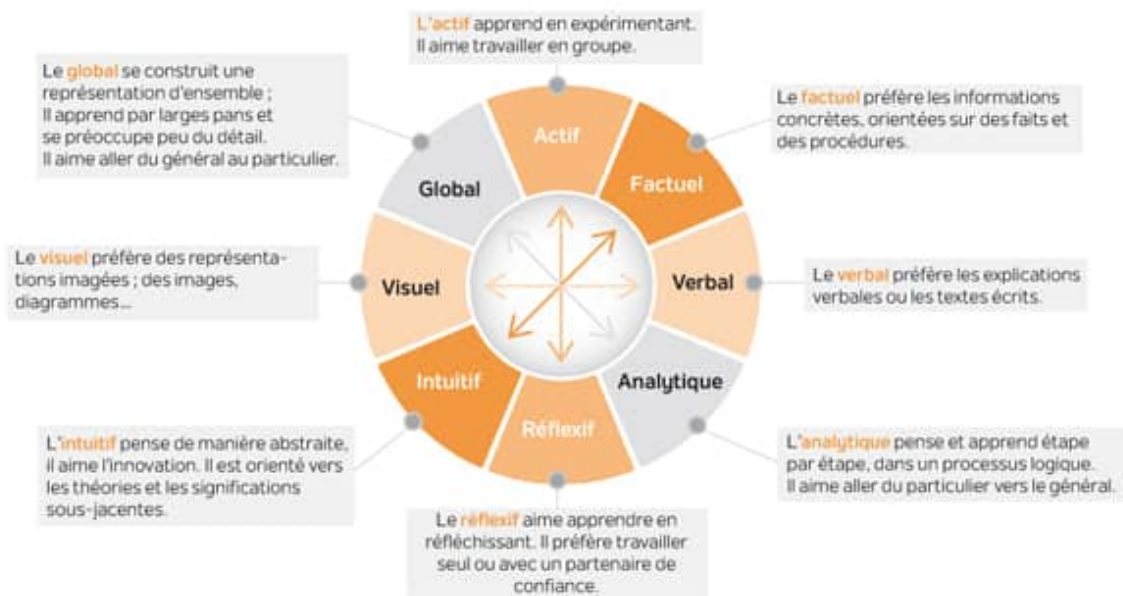
“

À chacun sa façon privilégiée d'apprendre.

En quelques mots

L'outil « **stratégies d'apprentissages** », développé par R. Felder et L. Silverman, schématise les façons préférentielles de recevoir et de traiter l'information en vue d'apprendre. Selon ce modèle, on distingue 4 profils selon leurs préférences en matière d'apprentissage : actif versus réflexif, visuel versus verbal, global versus séquentiel, factuel versus intuitif. Chaque style (actif-réflexif, visuel-verbal...) doit être considéré comme un continuum, et non comme une catégorie exclusive. Chacun est actif et réflexif, visuel et verbal... mais la préférence pour l'un ou l'autre pôle peut être plus ou moins marquée.

LES DIFFÉRENTS STYLES D'APPRENTISSAGE – MODÈLE DE FELDER ET SILVERMAN



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Repérer ses propres préférences en tant que formateur.
- Prendre conscience de la nécessité de varier les approches en formation.

Contexte

Les stratégies d'apprentissage sont utiles au formateur lors de la conception des formations, pour prendre en compte les préférences d'apprentissage et varier les approches. Elles sont également utiles tout au long de l'animation pour décrypter la plus ou moins grande facilité d'un participant à apprendre selon l'approche proposée par le formateur, et à adapter son approche si besoin.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Prendre conscience des différentes stratégies** et de ses préférences.

2. Observer et appliquer le modèle.

Méthodologie et conseils

Il ne s'agit pas de « catégoriser » les apprenants et de chercher à s'adapter à chaque style d'apprentissage. Le meilleur apprenant est celui qui est capable de traiter tous les modes de présentation de l'information. Il s'agit de varier les approches, afin de permettre à chaque participant de mettre en œuvre sa stratégie préférentielle, et aussi de développer sa capacité à mobiliser différentes stratégies. Voici les actions à privilégier pour chaque style d'apprenant. Le formateur pourra varier ces approches au cours de la formation.

Style d'apprenant	Activités à privilégier
Actif	Travaux en sous-groupes, jeux, études de cas Simulations, mises en situation
Réflexif	Temps de réflexion, renseigner le plan d'action personnel, élaborer des questions Évaluations et tests de connaissances
Factuel	Exemples concrets, lien avec leur situation professionnelle Évaluations et tests de connaissances
Intuitif	Théorie sous-jacente, « ce qui fait le lien » entre les éléments exposés Cartes mentales, méli-mélo, chasse au trésor
Visuel	Schémas, images, cartes mentales illustrées, vidéos.
Verbal	Formuler une synthèse, expliquer à quelqu'un d'autre Travaux en sous-groupes ou en binôme
Séquentiel	Suivi étape par étape de la progression pédagogique Synthèses montrant les relations logiques des différents éléments entre eux
Global	Vision globale du sujet avant d'entrer dans le détail Sommaire au début du manuel participant

Avant de vous lancer...

- ✓ Le « profil d'apprenant » suggère des comportements préférés, mais n'est pas un infailible prédicateur de comportement.
- ✓ Repérer son propre profil d'apprentissage.

OUTIL 21

La progression pédagogique

“

Progresser étape par étape vers un objectif global à atteindre.

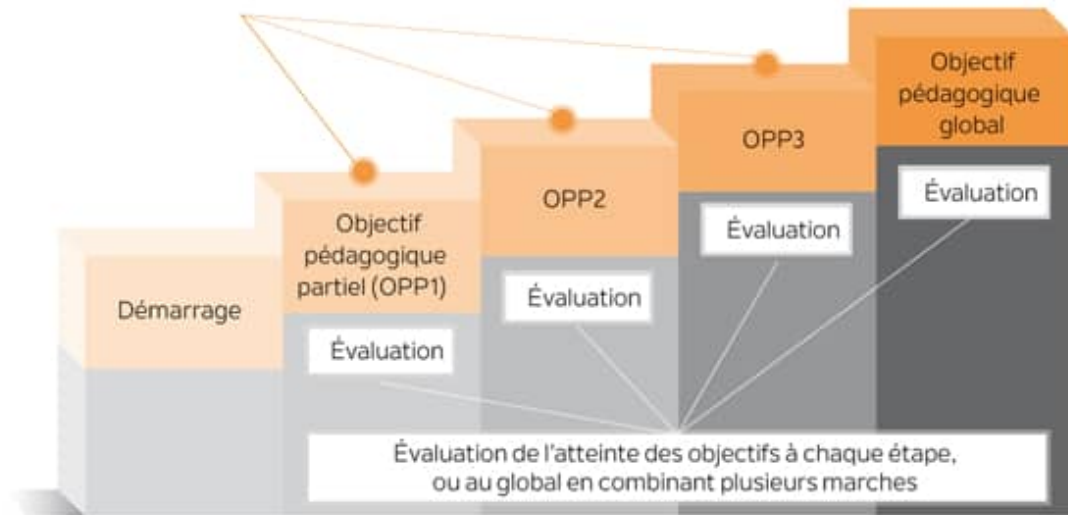
En quelques mots

La **progression pédagogique** correspond aux étapes qui seront vécues par un apprenant durant une formation. Elle est symbolisée par un escalier qui met en évidence la façon dont l'objectif pédagogique global sera atteint. Chaque marche correspond à un objectif partiel par lequel passer. Les apprenants pourront se situer à la fin d'une marche grâce à une évaluation intermédiaire et mesurer ainsi leur progression par rapport au point de départ.

L'outil comporte la notion de progrès : apprendre pas à pas, étape par étape, pour aboutir à la maîtrise finale de l'objectif global.

L'ESCALIER PÉDAGOGIQUE ET SES MARCHES

Pour chaque Objectif Pédagogique Partiel :
contenus, méthodes et exercices, durée, supports



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Concevoir une formation, un parcours de formation en assemblant différents objectifs partiels selon le principe de la progression pédagogique.
- Choisir le meilleur enchaînement entre les étapes pour favoriser l'apprentissage : principe de progression entre les marches.

Contexte

Une fois l'analyse du contexte effectuée ([outils 4](#), [5](#) et [6](#)), le formateur formalise la formation ou le parcours de la formation en définissant les étapes (les marches de l'escalier) par lesquelles les apprenants passeront pour avancer et progresser vers l'objectif global.

L'escalier pédagogique structure la formation. C'est un préalable indispensable avant la rédaction du guide animateur.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Rédiger les objectifs** globaux et partiels.
- 2. Identifier les objectifs** qui seront indépendants et ceux qui dépendent d'autres objectifs partiels précédents.
- 3. Répondre à ces questions** : par quoi vaut-il mieux débiter ? Quel est le meilleur enchaînement accessible et possible ?
- 4. Ordonner les objectifs partiels** en créant l'escalier. Pour chaque marche :
 - Sélectionner les contenus nécessaires.
 - Choisir les méthodes pédagogiques et les exercices et leurs outils associés.
 - Définir la durée de la séquence.
 - Prévoir les supports.
 - Prévoir si nécessaire une évaluation intermédiaire.
- 5. Vérifier la cohérence** d'ensemble et ajuster.
- 6. Préparer une évaluation globale** de l'atteinte de l'objectif.
- 7. Préparer les supports**, leur accès et le guide animateur ([outil 28](#)).

Méthodologie et conseils

La construction de la progression pédagogique, ou de l'« escalier pédagogique », se fait selon un principe de cohérence et d'interdépendance des étapes de la progression : la première marche va guider le formateur dans la mise en place des autres marches, et toutes seront articulées et agencées les unes par rapport aux autres.

Se demander en premier lieu quel est l'objectif pédagogique à atteindre et le contenu à y associer, puis chercher ce qui peut aider les participants à comprendre et mémoriser.

Construire l'escalier pédagogique ne correspond pas à appliquer une recette miracle. Cela s'apparente plus à un puzzle à réaliser qu'à une procédure à appliquer !

Il existe plusieurs logiques de progression :

- Le contenu lui-même détermine la logique : par exemple, on ne peut aborder la règle de 3 que lorsqu'on maîtrise la multiplication et la division.

- Avancer du connu à l'inconnu.
- Commencer par le plus simple, puis aborder les notions plus complexes.
- Débuter par du concret, puis aborder les notions abstraites (ou l'inverse).
- Aller du plus fréquent au moins fréquent.
- Suivre la progression des tâches à réaliser en situation de travail.
- Avancer du plus important au moins important.

Avant de vous lancer...

- ✓ S'outiller de la taxonomie de Bloom ([outil 3](#)) pour obtenir un référentiel pertinent de verbes d'action.
- ✓ Bien identifier les marches dépendantes et interdépendantes avant de les positionner.
- ✓ Prendre en compte le facteur « motivation » pour identifier l'ordre des marches.
- ✓ Tenir compte de la chronobiologie.

OUTIL 22

La méthode magistrale

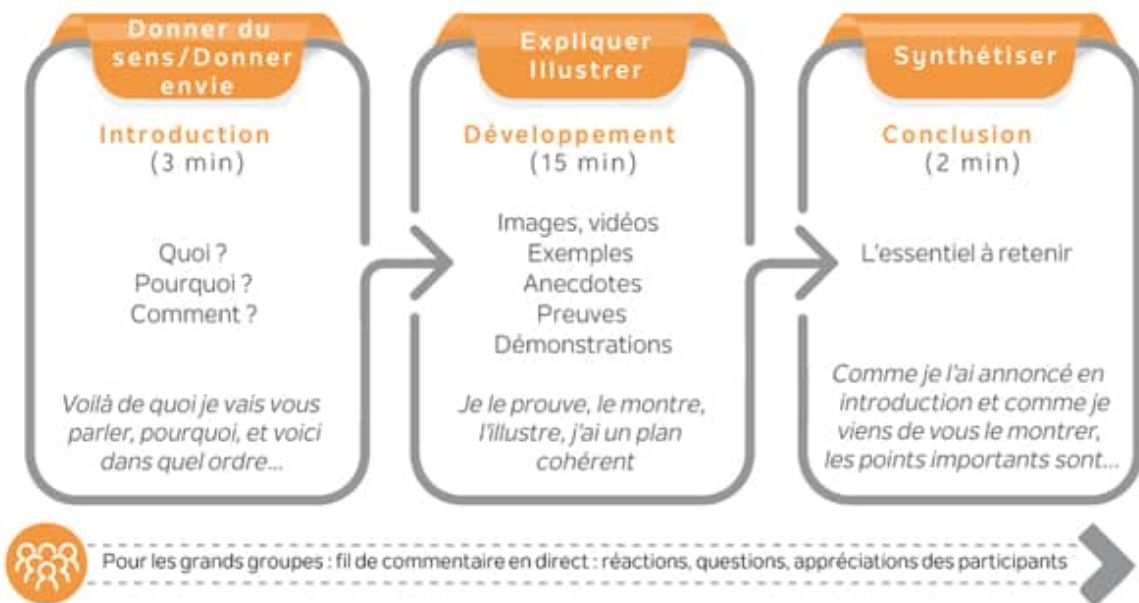
“

Suivre la règle de 3 de Jean Guitton : « je dis ce que je vais dire, je le dis, je dis ce que j'ai dit »

En quelques mots

La **méthode magistrale** permet de transmettre un savoir sous forme d'exposé. Elle s'opère en 3 temps : une **introduction** pour indiquer ce dont on va parler et dans quel ordre, un **développement** structuré et argumenté autour d'un plan, une **conclusion** rappelant l'essentiel à retenir. En support de ses propos, le formateur peut utiliser un diaporama ([outil 30](#)), des médias en lignes (vidéos, images), un mur digital ([outil 32](#)), un tableau papier ([outil 31](#)). Cette méthode peut être agrémentée d'astuces pour stimuler l'implication et faire participer les apprenants (exercices d'attention, fil de commentaires...).

LES 3 TEMPS DE LA MÉTHODE MAGISTRALE



<http://dunod.link/1tppmkh>

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Transmettre des contenus de façon formalisée et structurée.

Contexte

On peut l'utiliser en démarrage d'une séquence, pour présenter un sujet, ou en fin de celle-ci pour renforcer un savoir découvert avec une autre méthode. Cette deuxième option est plus efficace pour l'appropriation.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Pour préparer l'exposé, le formateur devra :

- 1. Positionner l'exposé :** le formateur identifie à quel moment il va l'utiliser, s'il vient en introduction ou en conclusion d'une séquence, et comment il s'intègre dans le déroulé de la formation. L'exposé doit être inclus au bon moment et faciliter les réactions des apprenants pour une meilleure appropriation.
- 2. Formuler l'objectif précis** en utilisant la « lanterne magique » (cf. QR code).
- 3. Réfléchir aux outils/supports utilisés et préparer le contenu de l'exposé :** il est possible d'utiliser des outils comme Beekcast, Wooclap, Klaxoon, Sparkup pour y insérer son contenu et faire émerger des fils de commentaires incitant l'interactivité avec les apprenants qui les apprécieront et les commenteront dans le fil de discussion.

Pour animer :

- 1. Annoncer le thème,** l'objectif et la durée de l'exposé.
- 2. Donner les règles du jeu** pour les questions.
- 3. Réaliser l'introduction** en présentant le plan et en argumentant sur les bénéfices associés.
- 4. Réaliser le développement** en multipliant les exemples, anecdotes, etc.
- 5. Introduire de l'interactivité** et répondre aux questions.
- 6. Conclure** en effectuant une synthèse.

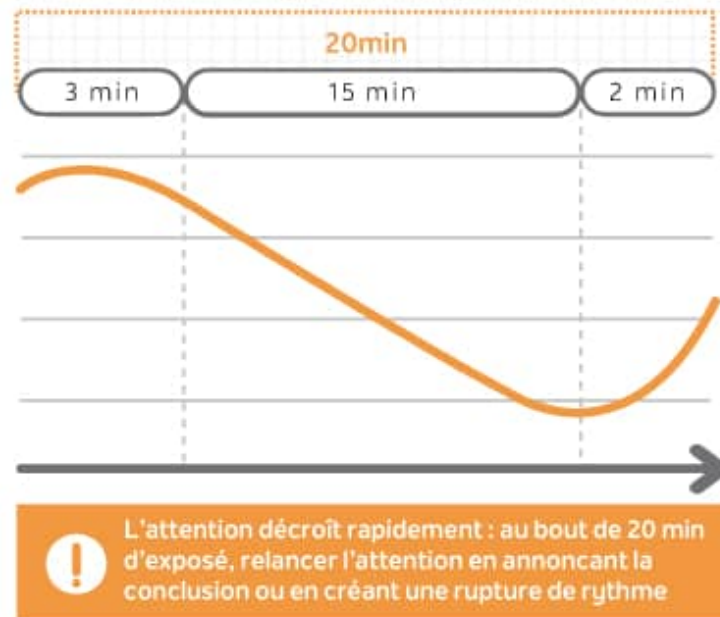
Méthodologie et conseils

Plus le public est expert du sujet abordé, plus il est à même de s'approprier le contenu transmis car il peut faire des liens avec ce qu'il sait. À l'inverse, moins il le maîtrise, plus le formateur devra utiliser des méthodes actives pour soutenir l'attention.

Si la méthode permet de transmettre un maximum d'informations dans un minimum de temps, et de s'adresser à un large auditoire, elle risque d'installer les participants dans de la passivité et dans une attitude de consommation peu propice à une réelle appropriation.

Elle convient très bien à certains apprenants, dont les stratégies d'apprentissage sont plutôt conceptuelles et analytiques.

Le formateur a intérêt à s'interroger sur l'utilité du contenu à transmettre de façon à se limiter à l'indispensable (le piège de l'expert étant de vouloir « tout » dire), et à introduire de fréquentes ruptures de rythme pour soutenir l'attention (questions, quiz, image...).



Avant de vous lancer...

- ✓ Positionner les exposés en tenant compte de la chronobiologie ([outil 19](#)).
- ✓ Prévoir de fréquentes ruptures de rythme pour soutenir l'attention (questions, quiz, image...).
- ✓ Élaborer un diaporama ou un visuel attractif.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Lors de la conception de l'exposé, le formateur peut se demander si d'autres méthodes plus actives pourraient être utilisées, par exemple :

- Faire faire les exposés par les participants eux-mêmes après avoir distribué le contenu sous forme de fiches techniques à étudier auparavant.
- Inscrire le contenu sur des fiches cartonnées et faire reconstituer un puzzle en sous-groupes.
- Faire lire des documents, en vue d'en rédiger une synthèse.

Des techniques pour soutenir l'attention

• Le « Bingo »

Préparer avant l'exposé des questions auxquelles les apprenants trouveront la réponse dans l'exposé (une question par apprenant). Rédiger chaque question sur un post-it® et distribuer en un par personne avant de débiter l'exposé.

Le formateur demande à chacun de lire sa question et précise qu'à la fin de l'exposé chacun sera invité à poser sa question à un autre apprenant de son choix. Ce dernier devra répondre à la question. S'il ne sait pas répondre, le groupe pourra l'aider, ce qui stimulera l'apprentissage collectif.

Cette technique permet d'impliquer tous les apprenants durant une présentation magistrale et au formateur d'apprécier la mémorisation des apprenants.

• L'attribution de rôles

Avant de commencer l'exposé, constituer 4 sous-groupes et attribuer un rôle à chacun, à défendre indépendamment de son opinion de départ :

- Les « d'accord » : ceux qui seront d'accord avec les idées clés de l'exposé.
- Les « pas d'accord » : ceux qui ne seront pas d'accord.
- Les « questionneurs » : ceux qui devront poser une question à l'animateur et au groupe.
- Les « illustrateurs » : ceux qui devront illustrer l'exposé par un exemple vécu.

L'animateur fait son exposé. À la fin, il donne la parole à chaque sous-groupe qui doit jouer son rôle.

• Poser des questions en amont

Présenter le contenu de l'exposé et demander aux participants quelles sont les questions qu'ils se posent sur le sujet. Noter au tableau de papier les questions posées.

À la fin de la présentation, reprendre les questions et demander aux apprenants quelles réponses ils apporteraient. Cette technique permet de soutenir l'attention des participants et de valider leur compréhension.

- **Intégrer de l'interaction au cours de l'exposé**

Après une première partie, le formateur peut animer un jeu, un quiz, poser une question, faire voter, etc. Cette mise en action relance l'attention des participants.

Le formateur peut aussi utiliser une solution d'animation « phygitale » ([outil 11](#)), permettant d'encapsuler dans le diaporama un lien vers une application permettant des activités interactives. Les apprenants pourront réagir, émettre des votes, des commentaires, pourront « liker » des expressions entre eux dans un fil de conversation affiché et visible par tous. Le formateur pourra en tenir compte en temps réel. Ceci peut se réaliser avec des solutions comme Beekcast, Sparkup, Wooclap, Wisembly, Klaxoon.



Exemple

Quelques plans pour structurer son exposé

La façon dont est structuré le contenu est aussi un facteur fort pour soutenir l'attention des participants. Voici quelques exemples de plans « classiques » sur lesquels s'appuyer pour construire son exposé.

Les « 3P-OP » de l'introduction

L'introduction est essentielle : elle va être le « *teasing* » de la suite à venir. Ce terme vient du marketing et signifie donner envie, appâter. En effet, si l'introduction comporte tous les ingrédients qui vont permettre à l'auditoire de se trouver dans une bonne disponibilité d'écoute, le formateur est à peu près sûr de gagner la partie.

L'**introduction** donne des repères sur ce qui va suivre. Il faut pour cela qu'elle soit structurée. Elle doit contenir les **3 P** : **P**ourquoi moi, **P**ourquoi ce sujet, **P**ourquoi à vous. Viennent ensuite l'annonce de l'**Objectif** et l'annonce du **Plan (OP)**.

Les plans futés

Hier/Aujourd'hui
Aujourd'hui/Demain
Chemin parcouru/À parcourir
Étapes franchies/Étapes à franchir
Avantages/Inconvénients
Théorie/Pratique
Exemples/Explication conceptuelle
Continuité/Nouveauté
Continuité/Rupture

Le plan journalistique

Le point sur un projet, à l'aide des questions suivantes :

Qui ?
Quoi ?
Quand ?
Où ?
Comment ?
Combien ?
Pourquoi ?

Le plan linéaire

Passé
Présent
Avenir

Le plan rhétorique

Thèse
Antithèse
Synthèse

Le plan par aspects

Une nouvelle implantation d'usine, abordée sous l'angle...
– économique
– social
– politique
– financier...

Le plan par point de vue

Une nouvelle offre de service vue du côté...
– des clients
– des fournisseurs
– des salariés
– de la direction
– des commerciaux...

Le formateur doit permettre à l'auditoire de se situer dans le cours de l'exposé. Pour cela, il annonce le plan et y fait référence régulièrement lorsqu'il passe au point suivant. Il utilise la « règle de 3 de la communication » pour maintenir l'attention et ancrer les messages.

OUTIL 23

La méthode démonstrative

“

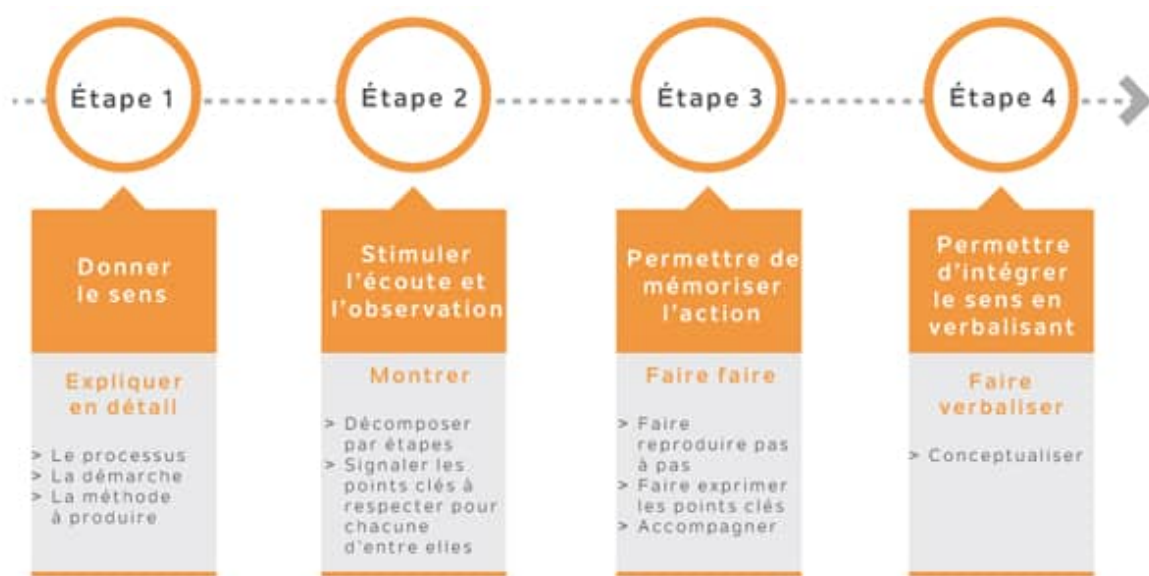
Rien n'est plus contagieux que l'exemple.

François de la Rochefoucauld

En quelques mots

La **méthode démonstrative** est la méthode incontournable pour l'apprentissage de savoir-faire : faire reproduire un geste, une technique, une démarche type. Elle s'appuie sur l'observation associée à l'action : le formateur montre le geste ou la technique en décomposant l'activité en étapes et en attirant l'attention sur les points clés. Les apprenants reproduisent eux-mêmes en étant guidés par le formateur, jusqu'à complète acquisition de leur autonomie. Puis ils expliquent ce qu'ils ont mis en œuvre. Cette dernière phase est primordiale pour progresser.

LES 4 ÉTAPES DE LA MÉTHODE DÉMONSTRATIVE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Acquérir un savoir-faire technique, tel que la réalisation de gestes techniques ou d'une démarche type : créer un tri croisé dynamique dans Excel, utiliser une base de données, faire fonctionner une machine...

Contexte

La méthode démonstrative s'utilise avec des petits groupes de 6 à 8 personnes.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Pour préparer la séquence :

- Formuler précisément l'objectif à atteindre et situer la séquence dans la progression pédagogique.
- Décomposer l'activité en grandes étapes cohérentes.
- Repérer les points clés à mémoriser par les apprenants, pour chaque étape, ainsi que les points de vigilance.
- Rédiger le mode opératoire et les exercices à associer.
- Préparer le matériel.

2. Pour animer la séquence :

- Expliquer le sens de cette séquence, son utilité et mettre en avant ce que l'apprenant sera en mesure de réaliser à la fin de celle-ci.
- Expliquer de façon globale tout d'abord, puis en détail, la méthode, la technique, ou le geste à reproduire. Les apprenants reformulent ce qu'ils ont compris.
- Montrer, globalement d'abord, puis étape par étape, et mettre en avant les points de vigilance à chaque élément. Les apprenants reformulent ce qu'ils ont vu.
- Faire reproduire la technique, le geste montré par le formateur, jusqu'à obtenir le résultat attendu, en faisant verbaliser les points clés au cours de l'action, pour s'assurer que le geste est fait en toute connaissance de cause. Le formateur observe et corrige. Il montre à nouveau si nécessaire.
- Faire verbaliser par les apprenants ce qu'ils ont fait. Le formateur apporte des corrections ou compléments d'informations. Il fait la synthèse et conceptualise.
- Définir ensuite des modalités pour que la personne continue d'apprendre de façon autonome : le formateur signale les sources de documentation et les possibilités d'assistance.

Méthodologie et conseils

La méthode démonstrative permet **l'apprentissage efficace d'une technique précise**. Elle ne convient pas pour acquérir des savoirs théoriques, mais est incontournable pour acquérir des savoir-faire

techniques. Les apprenants s'expriment, agissent et expérimentent en la présence du formateur qui peut intervenir le cas échéant.

L'information en retour sur le degré d'acquisition de la technique est immédiate, tant pour le formateur que pour le participant.

Cette méthode nécessite de la part du formateur une **préparation minutieuse et détaillée** : il s'agit de découper l'apprentissage en étapes suffisamment courtes pour être facilement intégrées par les participants, et d'identifier tous les points de vigilance pour chaque étape.

Lors de l'animation, le formateur respecte les étapes et veille à ce que chacun comprenne et agisse à son rythme. Il laisse le droit l'erreur, qui est source d'apprentissage.

Avant de vous lancer...

- ✓ L'aspect un peu scolaire (de type « application ») peut déplaire, il faut donc alterner lorsque cela est possible avec d'autres méthodes.
- ✓ Ne pas utiliser cette méthode pour acquérir des savoirs.
- ✓ Bien préparer le matériel et le tester.

OUTIL 24

La méthode interrogative

“

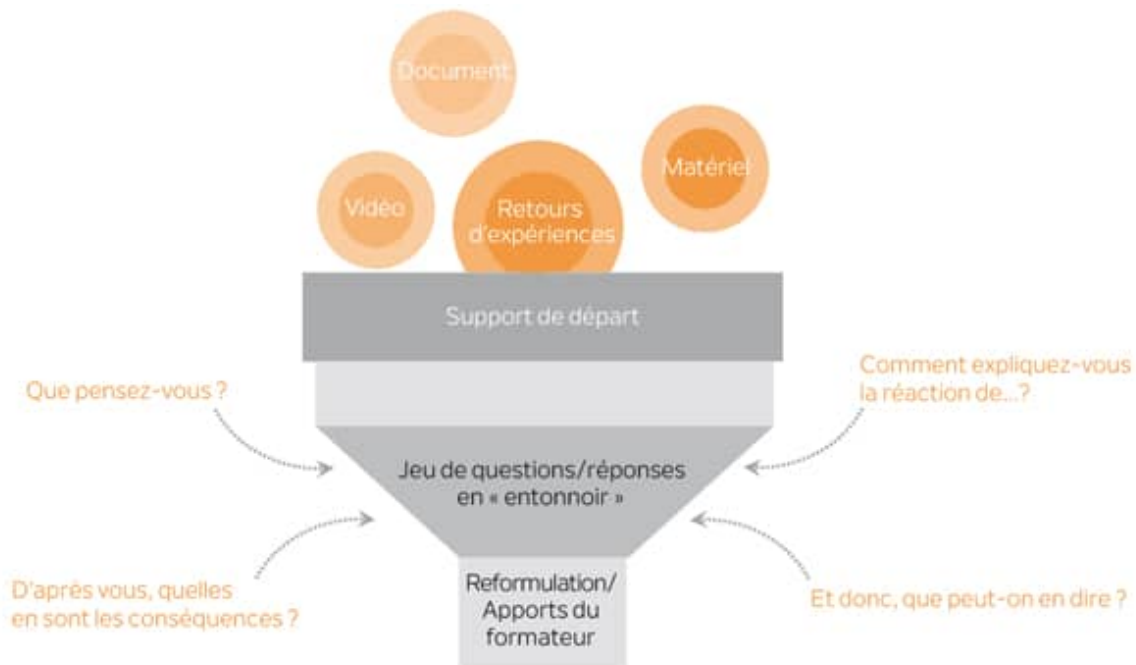
*Est-ce que cela fait sens ce que tu dis et
jusqu'où ? Pour quelles raisons dis-tu
cela ?*

Socrate

En quelques mots

Dans la **méthode interrogative**, le formateur questionne les apprenants pour faire émerger le savoir. À l'aide de questions ouvertes et progressives, il permet à chacun d'aller au bout de ses idées, de faire des liens entre des éléments épars, de donner du sens pour construire des connaissances. Il peut partir d'un support commun (vidéo, retour d'expériences, etc.). Il fait appel à l'expérience et aux représentations de chacun. Il reformule pour s'assurer de la bonne compréhension et pousser les participants à aller jusqu'au bout de leurs idées. Il récapitule, puis fait des apports complémentaires.

L'UTILISATION DE LA MÉTHODE EN PARTANT D'UN SUPPORT COMMUN



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Faire progressivement émerger des savoirs par les participants.
- Dynamiser une séquence.

Contexte

Cette méthode s'appuie sur le principe de la maïeutique utilisé par Socrate, c'est-à-dire l'art de faire « accoucher » l'autre de son savoir. Le formateur peut utiliser la méthode interrogative en « allumage » pour démarrer une séquence, de façon limitée dans le temps (10 à 20 minutes). Il peut aussi l'utiliser en fin de séquence pour faire un point sur les acquis.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Pour préparer la séquence à l'aide de la méthode :

- Formuler l'objectif pédagogique.
- Choisir, préparer le support ou la réflexion de départ (ex. : une citation et son auteur).
- Préparer les questions clés.
- Préparer un exposé de synthèse.

2. Pour animer la séquence :

- Annoncer le thème de la séquence et la méthode utilisée avec ses bénéfices.
- Mettre à disposition le support et donner le temps d'appropriation ; s'il s'agit de partage d'expériences, entamer les questions pour faire émerger le savoir.
- Poser les questions prévues,
- Écouter les réponses : les reformuler, les structurer et les utiliser pour en poser d'autres. Faire ainsi le lien entre ce que les apprenants disent, et la progression prévue.
- Noter sans censure les points clés des réponses des participants pour compléter la mémorisation auditive par du visuel.
- Réaliser des synthèses intermédiaires.
- À la fin de la séquence, s'assurer que tous les points clés sont bien inscrits à la vue de tous. Les mettre en évidence visuellement et en les citant oralement.
- Faire une synthèse finale

Méthodologie et conseils

Préparer la progression en identifiant des questions à poser : elles doivent être **ouvertes au départ et de plus en plus précises pour aller vers l'objectif fixé**. Elles font appel à l'expérience des participants, à leur représentation d'une problématique ou d'un support qui leur sera présenté. Elles ne s'appuient pas sur des connaissances pures.

Par exemple, à « qu'est-ce que la matrice SWOT ? », le formateur préférera la question « quelles sont les questions à se poser lorsque l'on veut lancer un produit sur un marché ? ».

Le formateur veille à ne pas donner lui-même les réponses (même si les participants ne répondent pas). Il cherche à faire participer et note toutes les réponses. Les points clés et la progression doivent être visibles. Il doit prendre en compte toutes les réponses données.

Par extension, lorsqu'une technique utilise le questionnement des apprenants pour aboutir à un savoir déjà bien codifié et identifié par le formateur, on peut rattacher cette technique à la méthode interrogative (cartes à assembler, test de connaissances, quiz).

Point de vigilance : cette méthode peut être ressentie comme scolaire, à utiliser de façon ponctuelle.

Avant de vous lancer...

- ✓ Bien choisir le support initial à utiliser pour faire émerger le savoir.
- ✓ Préparer une série de questions progressives – questions dites « en entonnoir ».
- ✓ Préparer un support de restitution accessible à tous les participants.

OUTIL 25

La méthode de la découverte

“

J'essaie toujours de faire ce que je ne sais pas faire, c'est ainsi que j'espère apprendre à le faire.

Pablo Picasso

En quelques mots

Cette méthode est basée sur le principe du « **faire découvrir** » et sur la pédagogie de la réussite. Les participants découvrent par eux-mêmes 80 % du contenu, ce qui favorise l'appropriation des connaissances. La méthode englobe plusieurs activités, comme les situations d'apprentissage par action, la PBL (Problem Based Learning, outil 27), mais aussi des ateliers d'écriture, la conduite d'interview pour découvrir un milieu, etc. Cette méthode s'opère en 3 étapes : une étape de questionnement sur un problème posé en petits groupes, une étape de restitution, puis une synthèse par le formateur.

LES ÉTAPES DE L'ANIMATION DE LA MÉTHODE DE LA DÉCOUVERTE



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Apprendre par « essais et erreurs », par induction.
- Mobiliser l'expérience personnelle des apprenants pour apprécier une situation et résoudre un problème posé, afin de s'approprier de nouvelles compétences ou de nouveaux savoirs.

Contexte

Paradoxalement, moins les apprenants sont experts sur un sujet, plus le formateur doit leur laisser du temps de parole pour favoriser la compréhension en partant de leur propre expérience. La méthode de la découverte est donc à privilégier pour des publics ayant peu de connaissances sur le thème abordé.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Pour préparer le support de l'étude de cas ou les contenus à découvrir :

- Préparer l'exercice de telle façon qu'il permette à la fois aux participants de se confronter à un problème, de réfléchir, et de réussir : clarté des consignes, de ce qui est attendu d'eux.
- Prévoir une consigne supplémentaire « pour aller plus loin », au cas où un groupe prendrait de l'avance sur les autres. Dans le cas d'une découverte de contenus, leur demander d'illustrer avec des exemples d'application dans leur contexte professionnel.
- Prévoir la synthèse qui sera faite sur l'exercice.
- Déterminer la durée de la séquence en gardant à l'esprit le rapport 1/3 pour la réalisation de l'exercice, 2/3 pour la restitution et la synthèse.

2. Lors de l'animation :

- Créer des sous-groupes de 3 ou 4 participants qui profiteront de leurs questionnements respectifs et des réponses de chacun en procédant par essai-erreur. Ceux-ci échangent, argumentent, partagent expériences et créativité. Le formateur se positionne en « personne ressource ».
- Donner les consignes, les informations et les outils nécessaires à la réalisation de l'exercice.
- Laisser les participants réfléchir, discuter et proposer une solution en sous-groupe.
- Organiser la restitution des solutions ou de la synthèse de chaque sous-groupe en grand groupe.
- Faire la synthèse des apports du groupe et apporter des compléments si besoin.

Méthodologie et conseils

Cette méthode est coûteuse en temps lors d'une formation présentielle : elle doit donc être utilisée à bon escient. Le formateur prend la mesure de la difficulté de l'exercice. Il doit doser informations et consignes pour éviter la sensation du « piège », tout en restant dans la pédagogie de la découverte.

Il indique clairement ce que les participants ont à faire, pourquoi et le résultat ou le livrable attendu. Il vérifie l'avancée de tous les groupes, en veillant au respect des horaires.

Lors de la synthèse, le formateur s'appuie sur les solutions proposées par les participants, en invitant le groupe qui lui paraît avoir le moins bien réussi à restituer en premier, afin que celui-ci ne soit pas gêné ensuite.

Il faut veiller à ce que les participants cherchent... et trouvent ! **C'est une pédagogie de la réussite.** Ils sont impliqués et valorisés, ce qui permet une mémorisation forte à long terme.

Avant de vous lancer...

- ✓ Se positionner en formateur ressource : ce sont les apprenants qui sont acteurs, qui cherchent et qui trouvent.
- ✓ Cette méthode nécessite un travail précis d'ingénierie en amont pour identifier les ressources utilisées par le groupe et pour formaliser les consignes et le débrief.

OUTIL 26

La méthode analogique

“

*On ne découvre pas de terre nouvelle sans
consentir à perdre de vue, d'abord et
longtemps, tout rivage.*

André Gide

En quelques mots

La **méthode analogique** consiste à utiliser un détour pour permettre à un participant de s'approprier un concept ou une idée complexe, peu connus, de façon plus rapide et plus globale que par les explications traditionnelles. La méthode s'appuie dans un premier temps sur un support (expérience à vivre, exemple décrit, vidéo, conte) faisant appel à l'émotion, à l'imaginaire, ou encore à un vécu en dehors du champ étudié. Ensuite, le formateur aide l'apprenant à faire du lien entre l'expérience vécue et le(s) concept(s) à acquérir, et à transposer ces concepts à sa situation.

LA PÉDAGOGIE DU DÉTOUR



https://youtu.be/ZGVTp_q5Vkg

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Faire appréhender un concept, rapidement, globalement, et de façon durable.
- Faciliter l'accès à un contenu théorique en faisant un détour par l'imaginaire, l'émotion, ou un domaine familier.
- Relancer l'attention.
- Expliquer de façon globale des notions complexes, liées à des savoir-faire relationnels, par exemple la confiance, les croyances, le non verbal.

Contexte

Cette méthode peut être employée à tout moment de la formation, mais doit être combinée avec d'autres méthodes pour permettre la compréhension complète du contenu ciblée.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Concevoir la séquence analogique :

- Bien définir l'objectif pédagogique visé et identifier les messages clés à faire ressortir.
- Choisir et mettre en forme l'analogie (histoire, jeux, métaphore « vécue » via le sport par exemple).
- Préparer les consignes et le débrief, avec les questions à poser.

2. Animer la séquence :

- Préciser l'objectif. Poser le problème et proposer l'analogie.
- Faire vivre l'analogie : expérience, histoire, vidéo, etc.
- Laisser un temps d'expression spontanée, puis débriefer l'expérience : poser des questions, orienter et guider pour aider l'apprenant à transposer, en ayant l'objectif pédagogique bien présent à l'esprit.
- Reformuler et synthétiser les points essentiels.

Méthodologie et conseils

Différents exercices peuvent se rattacher à la méthode analogique :

- **S'appuyer sur un univers familier** plus simple que le concept qu'il permet ainsi d'expliquer.
- **Utiliser les contes** : le détour proposé est celui de l'imaginaire et de l'inconscient. Le conte « parle » directement à l'apprenant, en profondeur ; il est possible de laisser le conte faire son chemin, sans débrief particulier.
- **Faire expérimenter** : une séance d'approche des chevaux, une aventure sportive, un « escape game »... Ces détours sont souvent utilisés pour acquérir des savoir-faire relationnels dans le cadre du management ou de la constitution d'équipes. Des micro-expériences en salle peuvent aussi donner matière à transposition : un exercice ludique à réaliser, des défis entre équipes, etc.

- **Visionner une vidéo** : bien choisie, elle peut amener dans un autre univers, surprendre, faire appel à l'émotion, détendre... et permettre de faire des liens utiles.

L'analogie est fortement influencée par la culture propre du formateur et de ses participants : le risque est que chacun ne se forge pas la même image à partir de l'analogie présentée. Elle risque alors d'ancrer une représentation inexacte. Quel que soit le support choisi, le **débrief** est donc le moment clé de la séquence, pour faciliter la transposition vers le contenu visé, en relevant les inférences (ou déductions) qui seraient inexactes.

Avant de vous lancer...

- ✓ Une analogie bien choisie favorise une mémorisation forte.
- ✓ L'analogie ne doit pas avoir de connotation sexuelle, politique, religieuse, morbide pour ne choquer personne.
- ✓ Testez l'adéquation entre l'objectif pédagogique et le support choisi.

OUTIL 27

La méthode des situations problèmes

“

Toute connaissance est une réponse à une question que l'on se pose. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut pas y avoir de connaissance scientifique.

Gaston Bachelard

En quelques mots

La **méthode des situations problèmes**, également appelée Problem Based Learning, est une méthode active, semi-directive et participative.

Elle s'organise en 3 phases, pouvant se dérouler sur plusieurs jours :

- **Analyse de la problématique** et mise à jour de questions.
- **Auto-formation** : recherche de réponses aux questions posées.

- **Mise en commun** des réponses et résolution de la problématique.

Son principe est de partir de l'expérience de chacun, de favoriser une démarche interactive de confrontations d'idées sur une problématique pour progresser.

LES 3 ÉTAPES DE LA MÉTHODE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Acquérir de façon durable des connaissances.
- Développer des capacités d'autoformation.
- Utiliser de façon efficace les nouvelles connaissances pour analyser et résoudre des problèmes.
- Mettre le participant dans une démarche de recherche active de solutions.

Contexte

Cette méthode s'utilise pour tout sujet de formation : marketing, management, droit... Elle se pratique par groupes de 6 à 12 personnes réparties de façon la plus hétérogène possible. Elle peut aussi s'opérer

avec des sessions en classe virtuelle. Elle a été importée du Canada par Florence Hunot.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Phase 1 : en groupe, les participants :

- Prennent conscience de la situation problème et clarifient les termes employés qui le nécessitent ; le formateur invite les participants à souligner ceux sur lesquels ils veulent discuter.
- Définissent le problème, sous la forme d'une question principale et de 4/5 sous-questions qui en découlent. Le formateur aide le groupe à bien poser le problème.
- Analysent le problème à l'aide d'un brainstorming. Le groupe sait déjà beaucoup de choses, c'est une façon de partir de ce que les participants savent.
- Structurent et regroupent les éléments explicatifs du problème. Le groupe donne des réponses provisoires qui seront affinées par la suite.
- Identifient les connaissances qui doivent être acquises par tous et se partagent les autres sujets d'étude.

2. Phase 2 : en autoformation, après remise de supports ou de sources, chacun réalise le plan de travail qui lui a été imparti par le groupe (lecture, synthèse, exploration des points nécessaires à l'étude d'un aspect du problème posé).

3. Phase 3 : en groupe :

- À nouveau, le groupe reprend chacune des questions et confronte les idées. Une synthèse est établie au fur et à mesure.
- Chacun note en synthèse ce que cela lui a apporté et rédige son plan d'action personnel.

Méthodologie et conseils

La méthode des situations problèmes permet une très bonne acquisition des savoirs, plus durable et profonde que par des méthodes plus classiques. En effet, la connaissance ne se transmet pas, elle se construit. Le partage de représentations et d'expériences, ainsi que leur formalisation, est un élément fondamental de l'apprentissage.

Elle développe des compétences transversales : autonomie, ouverture, démarche de résolution de problèmes, capacité à travailler en groupe, à argumenter...

Chaque phase dure 1 h 30 à 3 heures. Le formateur joue un rôle d'accompagnateur pour présenter la méthode, aider l'animateur, orienter sur les bonnes ressources pour l'autoformation (bibliographie, apports, personnes à contacter), etc.

Le temps d'autoformation peut prendre des formes et des durées variables, à adapter à la formation. Idéalement, il faut prévoir 15 jours d'écart entre les deux séances en groupe.

Avant de vous lancer...

- ✓ Certains participants peuvent au départ se sentir plus en sécurité avec des méthodes magistrales : il convient donc de bien expliquer la méthode et ses mérites.

DOSSIER

4

CONCEVOIR LES SUPPORTS DE FORMATION

“

En termes de design, il y a selon moi deux choses essentielles :
la simplicité et la clarté. Un bon design naît de ces deux
éléments.

Jeffrey Zeldman



Après avoir conçu l'ingénierie pédagogique, le formateur-concepteur passe à la conception des supports dont l'objectif est de faciliter l'appropriation des points clés de la formation par les participants, en leur permettant de visualiser, de mémoriser, de clarifier ou de produire dans de bonnes conditions. Certains sont préparés à l'avance par le formateur. D'autres seront constitués au cours de l'animation. Les supports peuvent aussi être dématérialisés.

Faciliter la compréhension et la mémorisation

La première question à se poser est celle de l'objectif du support, qui détermine la forme souhaitée. Vient ensuite celle de la formalisation : « La formalisation va de la mise en page, de la charte graphique, du choix de modèles à la production d'objets plus ou moins sophistiqués. La formalisation permet de servir le principe de synthèse en donnant des points de repère pour "classer" les apprentissages. Elle permet surtout de jouer sur la mémorisation en offrant un support visuel et physique à ce qui doit être retenu » (Sandra Bellier).

3 types de supports

On peut différencier 3 types de supports selon l'utilisateur final :

- **Les supports pour l'animateur** : principalement le guide de l'animateur. C'est le fil conducteur de la formation. Il permet à l'animateur de tenir son cap. Il est utile pour garder une cohérence lorsque les sessions sont animées par des animateurs différents.
- **Les supports communs à l'animateur et aux participants** : par exemple un diaporama, une vidéo, des schémas sur tableau de papier, des documents pour une étude de cas ou des QR codes pour une chasse au trésor. Dès que cela est possible, l'animateur aura intérêt à s'appuyer sur des objets réels – reproductions, maquettes, échantillons – ou sur des objets « ludiques » pour soutenir l'attention, comme une balle pour donner la parole. Des supports comme le mur digital collaboratif permettent à la fois de rassembler les idées lors d'un présentiel, et de donner accès en amont et/ou en aval de la formation à ces ressources.
- **Les supports participants** peuvent être conçus de différentes manières et pourront être complétés de liens vers des sites Internet.

Les outils

[28 Le guide animateur](#)

[29 Les supports participant](#)

[30 La présentation diaporama](#)

[31 Le tableau de papier et le « doodling »](#)

[32 Le mur digital collaboratif](#)

Le guide animateur

“

Le guide animateur, c'est le GPS du formateur !

En quelques mots

Le **guide animateur** est une formalisation indispensable du chemin à parcourir lors d'une formation en présentiel ou en classe virtuelle, à utiliser lors de la conception et pendant l'animation. Il comporte différentes rubriques : une vue d'ensemble de la formation (le synopsis), l'itinéraire pédagogique (ou scénario pédagogique) par journée, et des fiches qui détaillent des séquences pédagogiques et des modalités d'animation particulières.

Pour être complet, le guide comporte également une description de la formation : objectifs, public, supports d'animation, matériel à prévoir.

LES DIFFÉRENTES RUBRIQUES DU GUIDE ANIMATEUR



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Formaliser la préparation d'une session de formation en identifiant clairement les étapes à suivre et les modalités à utiliser.
- Se repérer lors de l'animation : en un coup d'œil, le formateur sait ce qu'il doit aborder, les consignes à donner, les précautions à prendre, les durées à respecter et les supports à utiliser.
- Faciliter les arbitrages par l'animateur en cas de problème de gestion du temps.
- Assurer une similitude entre des sessions animées par des formateurs différents, lorsque l'on démultiplie une formation sur un large public.

Contexte

Le formateur utilise le guide pour se préparer à animer : souligner les points à approfondir, noter des exemples, etc.

Il l'utilise ensuite durant tout le déroulement de la formation : il sera ainsi sûr de bien démarrer, de donner la bonne consigne, de prêter attention aux points importants, et d'insister sur les messages clés.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Si le formateur est aussi le concepteur de la formation :

- élaborer l'itinéraire ou le scénario pédagogique définitif ;
- formaliser ensuite le guide animateur.

Si le formateur anime une session sans l'avoir conçue lui-même :

- s'appuyer sur cet outil pour dialoguer avec le concepteur, mieux comprendre l'itinéraire pédagogique et s'appropriier le déroulement de la formation ;
- noter les parties qui semblent délicates à animer et s'entraîner à les animer.

Dans les deux cas, l'utiliser lors de la formation en s'y repérant avant et après chaque séquence.

Méthodologie et conseils

Cet outil permet au formateur de **bien gérer le temps** en animation, d'anticiper en un coup d'œil sur les séquences prévues, de donner les consignes précises et de faire passer les bons messages clés. C'est un véritable outil de pilotage de l'animation, un support pour le formateur, qui doit toutefois garder sa capacité d'adaptation au groupe, et se centrer sur les personnes et les objectifs à atteindre.

Le guide permet aussi de former facilement d'autres formateurs à l'animation de la même formation.

La mise en page doit séparer le contenu de la pédagogie utilisée :

- choisir les rubriques qui conviennent le mieux : la durée ou les horaires, qui permettent à tout moment de valider si l'on respecte le temps, les objectifs généraux, les objectifs partiels, les méthodes, les outils d'animation, les supports pédagogiques, les messages clés, les grandes lignes du contenu ;
- insérer des pictogrammes représentant les méthodes utilisées afin de faciliter la lecture.

Attention néanmoins à rester lisible : ne pas surcharger le guide, et choisir ce qui sera le plus utile.

Le guide animateur peut être rédigé dans un document à part, ou intégré à un diaporama, voir page suivante.

L'animateur le fait évoluer au fur et à mesure des animations en y apportant les améliorations nécessaires.

Avant de vous lancer...

- ✓ Définir le scénario pédagogique de la formation avant de formaliser le guide ([outil 21](#)).
- ✓ Choisir les rubriques pertinentes en fonction de son objectif.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Variante de guide animateur

Le guide animateur peut aussi se formaliser sur le diaporama, lorsque celui-ci est utilisé comme fil conducteur au long de la formation, en rédigeant les conseils animateurs dans les pages de commentaires.

Par exemple, pour les diapositives d'introduction de séquences, on trouvera en pages de commentaires les objectifs de la séquence, la durée, les messages clés, les consignes de préparation. Pour les diapositives suivantes, des conseils d'animation et éléments de contenus supplémentaires (Savoir +).



Conseils pour la conception

Les rubriques du guide animateur doivent être adaptées en fonction de l'usage prévu : est-il conçu pour une formation présentielle ou une classe virtuelle ? Est-il conçu par un formateur pour son propre pilotage d'animation, ou bien va-t-il servir à plusieurs formateurs, pour démultiplier la formation ? Si oui, quel est le degré d'expertise des formateurs par rapport au sujet et par rapport à l'animation ? Et donc, jusqu'où doit-on détailler les méthodes, les messages clés ?

Il n'y a pas de modèle type de guide animateur, il n'y a que des bonnes pratiques en fonction de leur usage !



Exemple

Exemple d'un itinéraire pédagogique

Voici un début d'itinéraire pédagogique concernant une formation de deux jours, intitulée « Évaluation et formation ».

Horaires/ durée	Objectifs pédagogiques	Déroulement	Messages clés	Supports
9 h 00-10 h 00 60 min	Construire les bases relationnelles du séminaire et relever les attentes des stagiaires.	Présentation des aspects pratiques, du formateur, des participants (présentation croisée). Synthèse des attentes et questions posées en amont par les participants dans le questionnaire préalable. Vérification des objectifs de chacun : points à rajouter, objectifs complémentaires ? Présentation du séminaire : objectifs, déroulement et méthodes, règles du jeu.	Importance des échanges et confrontations d'idées pour que chacun puisse avancer par rapport à son projet.	V. diaporama p. 1 à 7
10 h 00-10 h 20 20 min	Définir ce qu'est évaluer. Différencier « organiser le suivi de la formation » et « évaluer ». Situer les enjeux de l'évaluation aujourd'hui.	Consigne : « Quels sont les mots que vous associez à évaluer ? Notez-les sur un Post-it*, une idée par Post-it*... ». Coller les Post-it* sur le tableau et commenter les différents mots associés. Faire ressortir les différents aspects et les différentes connotations de l'évaluation. Donner ensuite la définition d'évaluer et préciser ce qu'est « organiser le suivi ».	Les connotations négatives associées à l'évaluation. Importance de préciser « <i>qui évalue quoi, par rapport à quoi, pour qui et pour quoi faire ?</i> » = la phrase clé de l'évaluation.	Diapositives de 7 à 14
10 h 20-10 h 35 15 min	Pause			
10 h 35-11 h 35 60 min	Repérer les différents niveaux d'objectifs d'un projet de formation. Préciser les responsabilités de chacun dans l'atteinte des objectifs et la place de la formation par rapport à l'atteinte des résultats opérationnels.	Présenter l'intérêt de la séquence Consigne : « Par binôme, repensez à une formation que vous avez montée, et listez tous les objectifs liés à cette formation, sur feuille A4 ». Faire un apport sur les 3 niveaux d'objectifs : stratégiques, opérationnels et de formation, et donner un exemple pour chacun. Faire retravailler les participants sur leurs objectifs, qu'ils doivent classer dans chacune des 3 rubriques. Les faire ensuite venir les coller au tableau blanc. Le groupe et le formateur font des commentaires.	Bien définir les niveaux d'objectifs dans le cahier des charges pour pouvoir ensuite évaluer. Situer la responsabilité des différents acteurs.	Des feuilles A4 Du scotch Cf. manuel pages 5 à 18

OUTIL 29

Les supports participant

“

Pour favoriser l'appropriation et permettre l'accès au contenu après la formation.

En quelques mots

Plusieurs **supports pédagogiques** sont utiles au participant pendant et à l'issue de l'action de formation : le livret participant, le diaporama, la fiche mémo (smart pocket), la feuille de route personnelle. Ils formalisent les contenus, facilitent la mémorisation et accompagnent l'apprenant dans la durée en situation de travail. Ces supports sont accessibles en version papier et/ou électronique. Le participant peut avoir accès à un espace partagé pour les consulter, comme un mur digital ([outil 32](#)) ou les retrouver sur la plateforme supportant la formation (Learning Management System).

**DES SUPPORTS POUR AIDER
À CONSOLIDER ET MÉMORISER**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- S'approprier les contenus de la formation.
- Suivre la formation et rester attentif (prise de notes).
- Réactiver de façon aisée les acquis en situation de travail.

Contexte

En phase d'ingénierie, le formateur identifie, puis conçoit les supports de formation nécessaires au long du parcours, en se questionnant sur leur utilité, leur usage et la forme à leur donner (digital ou papier).

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Décider avec le commanditaire** des supports fournis aux participants et de leur forme.
2. **Les concevoir de façon à favoriser la mémorisation** : structure apparente, navigation facilitée, visuels impactants, cohérence des formats des différentes pages (charte éditoriale)

dans l'outil, taille et type de caractères, qualité des contenus écrits.

- 3. Préparer l'accès aux ressources sous forme numérique.**
Effectuer les impressions papiers quand nécessaire.
- 4. En début de formation,** présenter et valoriser les supports remis aux participants. Les utiliser en cours de formation.
- 5. Lors de l'évaluation de la satisfaction,** vérifier que les supports remis correspondent aux attentes.

Méthodologie et conseils

Le support sera conçu de façon appropriée selon son type :

- **Le livret participant** : formalisé sous format A4 ou A5, il comprend tous les contenus de la formation, les exercices, les études de cas, etc. Il peut être structuré soit dans l'ordre abordé en formation, et servir de fil rouge, soit organisé de façon thématique. Ce support très riche est remis de préférence au début de la formation.
- **Le diaporama** : il comprend tous les contenus présentés en diaporama. Une impression en mode « commentaires » permet au participant d'écrire ses notes au fil de son déroulement.
- **La fiche mémo** : c'est une synthèse des éléments clés à retenir, avec pictogrammes et illustrations pour en faciliter la lecture. Choisir un format facile à manipuler par les participants dans leur situation professionnelle (format cartonné, A5, aéré, lisible de préférence sur écran de PC comme sur smartphone). Indiquer éventuellement des renvois sur d'autres documents.
- **La feuille de route personnelle** : elle permet aux participants de noter l'important pour lui et favorise la transposition en situation de travail ([outil 69](#)).

Ces outils peuvent venir nourrir un mur digital Padlet pour y accéder aisément, à partir d'un seul lien URL, et/ou ils peuvent être mis à disposition sur un espace partagé comme Google Drive ou sur une plateforme LMS.

Les productions des participants durant la formation, comme les synthèses rédigées en session, viennent également alimenter ces

espaces partagés. Les apprenants deviennent auteurs de contenus.

Avant de vous lancer...

- ✓ Valider avec le commanditaire, lors de la réponse au cahier des charges, les outils qui seront les plus utiles aux participants.
- ✓ Privilégier de remettre les documents en format digital, tout en laissant le choix aux apprenants qui le souhaitent d'avoir une copie papier leur permettant de prendre des notes.

OUTIL 30

La présentation diaporama

“

*Steve Jobs concevait d’abord un
« scénariimage » ; les diapositives n’étaient
là que pour illustrer son histoire ; il ne
laissait jamais le temps à son auditoire de
se laisser distraire.*

En quelques mots

Le **diaporama** est utilisé pour illustrer un propos, synthétiser un apport de contenu, capter l’attention sur des messages de fond. C’est un outil utile pour délivrer des messages avec **clarté et impact** , à utiliser avec modération au risque de rendre l’auditoire passif. Le formateur pourra l’utiliser de préférence **dans les moments où l’attention est la plus forte** . Sa conception nécessite un objectif précis, une ligne graphique cohérente, des titres clairs et courts, des illustrations visuelles efficaces, de rythmer avec des effets de transitions, d’inclure des accès à des vidéos pour étayer les propos.

LES RÈGLES D'OR DU DIAPORAMA



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Renforcer l'impact du discours lors d'un apport de contenu sous forme d'exposé et illustrer ses propos.
- Animer un jeu, présenter un exercice, faire appel à des citations.
- Servir de fil conducteur et présenter des activités pédagogiques.

Contexte

Il s'utilise à différents moments de la formation, pour introduire un sujet, faire un apport, lancer un exercice, donner accès à des contenus sur le Web...

Il est recommandé de l'utiliser lorsque l'auditoire est réceptif, en phases favorables de la chronobiologie ([outil 19](#)).

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Préparer son exposé** : rassembler les informations, analyser les éléments à l'aide de la « lanterne magique » ([outil 22](#)), définir

précisément l'objectif de l'exposé.

2. **Concevoir et organiser le contenu** : développer en « vrac » les idées, dresser un fil rouge et organiser un plan d'intervention en fonction de l'objectif défini. Développer ensuite les différentes parties et rassembler les contenus liés. Rédiger une introduction et une conclusion puissantes en termes de messages.
3. **Définir la ligne graphique** : dessiner celle-ci, réaliser un masque avec les logos adaptés. Assurer la cohérence graphique entre les diapositives.
4. **Enrichir chaque diapositive** : affiner le style, en privilégiant des textes courts, des mots-clés. Insérer des visuels, des schémas, et les accès aux médias du Web. Définir ensuite les effets d'animation pour, par exemple, afficher le contenu d'une diapositive en plusieurs clics.
5. **Préparer son animation** : créer son guide d'animation ([outil 28](#)), y faire figurer les numéros de diapositives correspondantes au sujet à aborder. S'approprier le déroulé.

Méthodologie et conseils

Le diaporama permet de s'adresser à un grand comme à un petit auditoire, et de démultiplier facilement une même formation. Il permet d'illustrer un message par des visuels et des animations pertinentes, ce qui favorise la mémorisation.

Mais utilisé à forte dose, il risque d'induire de la passivité chez les apprenants en privilégiant trop la méthode magistrale ([outil 22](#)).

Aujourd'hui, avec les ressources provenant du Web, il peut servir d'agrégateur pour que le formateur, en partant de celui-ci, accède à des ressources numériques. Plus le diaporama sera simple, sans trop de contenus écrits, et privilégiera les schémas, les images, les photos, plus il stimulera la mémorisation.

Lors de la conception, le formateur doit respecter les 5 étapes afin de se centrer sur l'essentiel.

Lors de la présentation, il veillera à rester face à l'auditoire sans regarder l'écran, sauf pour commenter un schéma. Il lira les contenus directement sur l'écran de l'ordinateur, sans se retourner vers l'écran de projection.

Avant de vous lancer...

- ✓ Concevoir le diaporama en fonction de l'objectif choisi.
- ✓ Le formateur reste centré sur l'auditoire et sur le message à faire passer, et non sur l'outil lui-même.
- ✓ Attention à ne pas tomber dans la formation diaporama qui consiste à faire défiler les diapositives, au risque d'endormir le public !



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Des conseils pour utiliser les illustrations dans un diaporama

- **Utiliser des diapositives de titre qui permettent d'introduire la présentation** : insérées à chaque début de séquence, elles rythment et structurent la présentation. Elles permettent de rappeler le plan, et d'indiquer la partie du plan qui va suivre.
- **Rédiger des titres « pleins » et courts (« twittables »)**, qui délivrent un message à la première lecture. Par exemple, « une forte progression des ventes ». Les titres pleins s'opposent aux titres creux, qui informent sur le thème uniquement, par exemple « la progression des ventes ».
- **Utiliser des listes à puces** pour faire ressortir un contenu de façon structuré, en abordant le contenu point par point. Elles doivent être organisées en plusieurs niveaux d'information cohérents entre eux, chaque niveau correspondant à un niveau de lecture.
- **Choisir la forme la plus pertinente** entre tableaux, graphiques, schémas et organigrammes pour faire passer des informations denses :
 - Les **tableaux** permettent d'organiser, sans les surcharger, des informations, des chiffres. Ils sont efficaces pour présenter des données comparatives, énumérer les points forts et les points faibles, etc.

- Les **graphiques** permettent de mieux mettre en évidence la signification et la portée des chiffres. Ils doivent cependant rester simples et compréhensibles pour le public.
- Les **schémas** permettent de décrire un processus, une organisation de façon claire et simplifiée. Ils facilitent les explications de l'orateur. Attention, ils ne doivent donc pas être trop complexes.
- Les **organigrammes** servent à représenter des relations à l'intérieur de structures arborescentes. Ils illustrent souvent la hiérarchie.
- **Titrer les tableaux, schémas ou graphiques**, en mentionnant toutes les informations utiles et en apportant les légendes qui en permettent la lecture et l'analyse. Jouer sur les dimensions visuelles pour en faciliter la compréhension, en attribuant par exemple la même couleur à un élément présent dans plusieurs graphiques ou tableaux consécutifs.
- Quelle que soit la forme choisie, **afficher les informations étape par étape** permet de renforcer l'impact du discours, de donner des explications progressives. Cela favorise l'interactivité avec le groupe. Veiller à ne pas abuser de cette façon d'animer : parfois, l'auditoire gagnera à avoir d'emblée la vue d'ensemble sur un sujet.
- **Renforcer l'impact du message** par des images, des photos ou des accès à des ressources du Web ; une règle fondamentale : une photo ne sert pas à « faire joli » mais à soutenir ou compléter un message. Les photos apportent une dimension de réalité, de preuve. Il est important de choisir le bon rapport texte/image.
- Pour mettre en avant « le sens », la taille de l'image doit être moins importante. Pour mettre en avant « l'émotion », la taille de l'image doit être plus importante.
- Les icônes ou symboles permettent d'accompagner le texte (le plus court et percutant possible) et doivent être compréhensibles par le public et cohérents avec le message.



Exemple

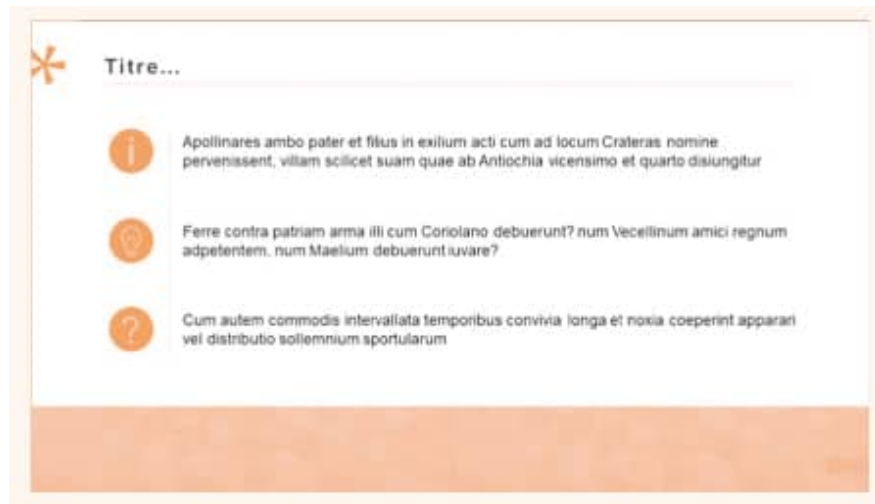
Adapter le format et le contenu

Le titre accroche l'attention par son libellé. Il peut délivrer le nom du programme de formation. Exemple : « Champions de la performance client », et son objectif pédagogique global : exemple : « Acquérir l'excellence de la démarche de fidélisation client ».



À partir d'un titre qui éclaire la compréhension, par exemple : « Les 3 bénéfices de la fidélisation clients », un contenu court en 6 lignes maximum apporte l'essentiel de ce qui est porté et initie ce qui sera développé à l'oral par le formateur.

Exemple : « De la prise en charge de l'appel du client à la clôture de la conversation, le client se sent compris, rassuré, intéressé ».



Une présentation visuelle pour faciliter la mémorisation des contenus avec des symboles illustrant le fond des messages, de la méthode, des termes, etc.



OUTIL 31

Le tableau de papier et le « doodling »

“

*Le tableau papier : un support pour capter
l'attention par le visuel : schémas, dessins,
mots-clés.*

En quelques mots

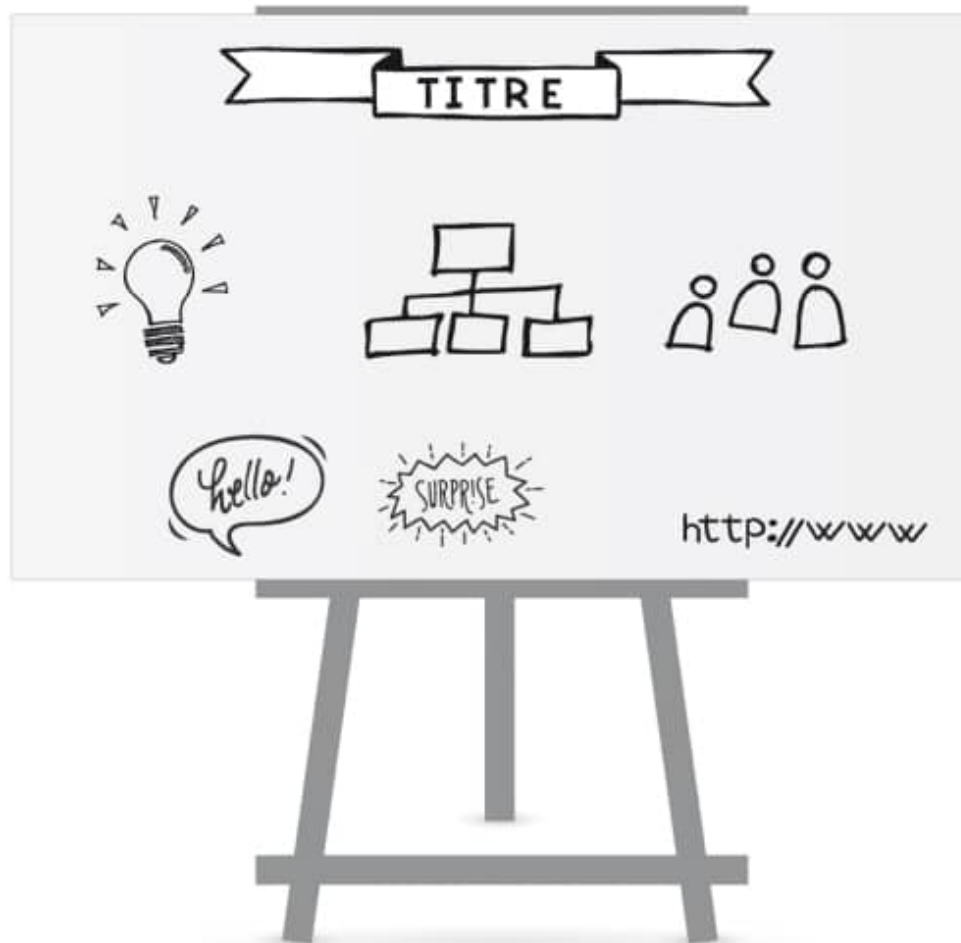
Le **tableau papier** est avec le diaporama le support utile durant l'animation pour :

- Faciliter la compréhension d'un concept, d'une technique, d'une démarche à l'aide de schémas, de mots-clés, de dessins, de représentations imagées de contenus.
- Noter des idées qui émergent : le groupe co-crée le contenu de façon interactive.
- Garder une trace en affichant les feuilles dans la salle.
- Faire un bilan, une synthèse ou présenter des objectifs.

L'animateur peut l'utiliser de façon dynamique en prenant ou en incitant les apprenants à prendre des

photos des feuilles, qui seront emportées ou déposées sur un support numérique à l'issue de l'animation.

SOUTENIR L'ATTENTION ET REPRÉSENTER UN CONTENU SUR UN TABLEAU PAPIER



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Faciliter l'accès à des contenus en les présentant de façon imagée ou avec des mots-clés.
- Recueillir et synthétiser des idées lors de brainstorming ([outil 60](#)).
- Faire référence à ce qui a été développé en revenant sur les feuilles utilisées.
- Coproduire un contenu avec les apprenants ou leurs faire écrire lors d'ateliers.
- Permettre aux apprenants d'emporter leur production en prenant les feuilles en photo.

Contexte

Lors d'une animation en salle, tout au long de la formation, pour soutenir ce qui est projeté sur écran et recueillir les productions du groupe. Le tableau de papier est souvent associé à l'usage de Post-it®.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Préparer des feuilles à l'avance pouvant décrire :
 - Les objectifs de la formation, les indications clés pour assurer le confort numérique (réseau, accès aux outils digitaux), le déroulé du plan, les horaires.
 - Les consignes d'un exercice, des questions, des phrases clés.
 - Un premier dessin ou schéma pour attirer l'attention.
2. **Utiliser le tableau de papier pendant l'animation pour :**
 - Collecter des informations, expliquer un commentaire, un exposé. Afficher des représentations sous forme visuelle.
 - Écrire lisiblement en variant les couleurs des feutres utilisés pour aider le repérage.
 - Insérer des Post-it® écrits dans les ateliers et les ordonner.

Méthodologie et conseils

Il est recommandé au formateur durant l'animation :

- D'utiliser au maximum des **écritures en mots-clés et via des représentations imagées**. L'art du « **doodling** » (« gribouillage ») s'effectue en utilisant des signes, des pictogrammes, des flèches, des couleurs qui se répètent tout au long d'une feuille ou plusieurs feuilles. Le formateur a tout intérêt à concevoir ainsi son alphabet, sa banque d'images à utiliser.
- L'usage de feutres adaptés pour écrire des **lettres visibles facilitant l'ancrage**.
- Lors d'un recueil d'idées des participants, il est essentiel de veiller à **prendre en compte toutes les idées émises** : soit l'idée est notée, soit le formateur explique pourquoi il ne la retient pas.
- Pour varier les modalités, faire travailler les participants **en sous-groupes**, debout face à un tableau ou une feuille accrochée au mur. Ceci permet ensuite des débriefings intéressants et de mettre les participants en action au bon moment ([outil 19](#)).

On peut aussi utiliser le **tableau blanc** qui permet avec un stylo effaçable de dessiner de grands schémas, des process sur une surface souvent plus large et effaçable. Le **tableau interactif**, composé d'un écran blanc tactile associé à un ordinateur, permettra de stocker les contenus exposés et les partager. Il permet aussi de dessiner numériquement les visuels.

Avant de vous lancer...

- ✓ Se positionner sur le côté du tableau, le moins souvent possible devant.
- ✓ Limiter le nombre de feuilles inutiles en s'interrogeant sur la pertinence du support papier par rapport à un autre support digital ([outil 32](#)).
- ✓ Prévoir l'équipement pour afficher les feuilles co-crées avec le groupe.
- ✓ S'inventer son alphabet et s'entraîner au « doodling », préparer des feuilles à l'avance.

OUTIL 32

Le mur digital collaboratif

“

Un seul lien URL pour accéder à toutes les coproductions d'un groupe.

En quelques mots

Le **mur digital collaboratif**, tel que l'outil « Padlet », est un support numérique qui permet de rassembler sur une même page Web, comme une feuille de tableau de papier, des vignettes (comme des Post-it® digitaux) avec des contenus variés tels que l'accès à des fichiers, ressources Web, images, vidéos, etc.

Ce mur personnalisable s'utilise tout au long d'un parcours d'apprentissage et permet de retrouver des productions individuelles ou issues de travaux en sous-groupes. Sur chaque vignette, il est possible de faire des commentaires, de soumettre son avis. On peut aussi la positionner ailleurs sur le mur.

**DES IDÉES ET CONTENUS REGROUPÉS
SUR UN MUR DIGITAL COLLABORATIF**



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Collecter des idées lors de séquences de brainstorming, en synchrone ou asynchrone numériquement.
- Organiser les idées produites et les hiérarchiser.
- Permettre à des apprenants de retrouver dans la durée des contenus d'une formation.
- Réaliser une phase d'inclusion à une formation en demandant la publication d'une présentation de soi.

Contexte

Le mur digital Padlet est utilisable dans les 4 phases d'un dispositif mixte ([outil 10](#)). En amont, il permet d'accéder à des premières

ressources et aux participants de se présenter. Pendant la formation, il s'enrichira des productions du groupe : idées, photos des feuilles du tableau papier, contenus Web. En aval, il permet de retrouver des contenus et créer une dynamique de communauté. Les participants agissent à partir de leur ordinateur ou smartphone, seul ou à plusieurs.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Créer un compte.**
2. **Créer le mur du groupe** en le **personnalisant** (fond, logos) et en choisissant un des formats appropriés (celui en colonne, celui pêle-mêle des Post-it®, celui avec les connecteurs plus couramment utilisés).
3. **Informers les participants, faciliter l'accès** en ayant personnalisé la fin de l'adresse URL du mur ou en donnant le QR code d'accès.
4. **Indiquer aux participants** comment poster et déplacer leurs vignettes.
5. Lors de la formation présentielle, **enrichir le mur de nouvelles vignettes** avec des photos des feuilles du tableau papier prises dans la salle.
6. **Consolider les productions** des participants et réaliser un débriefing en lien avec l'objectif.
7. **Faire voter** les participants, colorier les Post-it® selon une codification partagée, stimuler les commentaires.

Méthodologie et conseils

La **personnalisation** du mur par le formateur est importante pour que les stagiaires se sentent accueillis. Prévoir également 2/3 Post-it® déjà publiés pour qu'à son ouverture le mur ne soit pas vide.

L'usage de cet outil est très **interactif**, simple et les participants le perçoivent vite dès qu'ils publient leur première vignette digitale. Une bonne façon de les y encourager peut être de leur demander de se présenter avec un Avatar.

Le format colonne est intéressant pour hiérarchiser et cadrer des contenus ; la visualisation pêle-mêle permet plus de créativité.

On peut **enrichir** des Post-it® avec des contenus en ligne : ceci peut inciter les participants à trouver les plus adaptés à leur production.

Ouvrir un mur avant la formation présuppose qu'un contenu amont doit être prévu. Une communication adaptée est alors indispensable. Le mur digital invite les participants à utiliser leur équipement au service de leur apprentissage, avec un effet de surprise très apprécié dans les premiers moments d'usage.

Avant de vous lancer...

- ✓ Définir ses choix de personnalisation et d'affichage (le format du mur) adaptés.
- ✓ Décider du degré de confidentialité souhaité et protéger par un mot de passe éventuel.
- ✓ Bien associer un objectif par mur digital.

DOSSIER
5

**SE PRÉPARER
ET ANIMER
LES MOMENTS
CLÉS**

“

La seule chose qui compte en art, c'est le commencement.
Après c'est déjà le début de la fin.

Pablo Picasso



J-5. Le formateur se prépare à animer une classe virtuelle ou un présentiel. Selon l'enjeu, la pression monte plus ou moins. Pour réussir son animation, le formateur a intérêt à **réguler son trac** et à prévoir son « **entrée en scène** » en ayant bien en tête le démarrage de la formation, afin de réussir cette étape clé !

Gérer son trac

Le but pour le formateur est d'**accepter le trac** et de faire avec durant la période de préparation et le jour J. Il a des astuces à sa disposition, non une baguette magique ! Le trac est normal, partagé, et très souvent se voit moins qu'on ne le ressent.

La **relecture du guide animateur** lui permettra de savoir où il va précisément, ce qui est rassurant et pour lui et pour les participants !

Il veillera également à se **décharger de tous les aspects logistiques** en les réglant à l'avance, afin d'être entièrement disponible lors des premiers contacts avec les participants en phase d'accueil, et démarrer sereinement.

Bien démarrer la formation

C'est un gage de réussite. Le démarrage est **un moment clé** qui va conditionner l'état d'esprit du participant : au formateur de faire en sorte que le moment vécu par le participant soit à la fois rassurant et motivant. Il **impulse** également par le ton des premiers échanges un certain style de communication, et influe sur la dynamique de groupe.

Pour que les participants apprennent, le formateur doit veiller à instaurer une **ambiance bienveillante** où chacun pourra s'exprimer, y compris de façon contradictoire. Il est important que chacun trouve sa place dans le groupe et se sécurise.

Le temps consacré au démarrage, pour permettre à chacun de se situer dans le groupe et la formation, est du **temps de gagné** pour la suite. Bien sûr, il doit être proportionné à la durée totale de la formation.

Assurer les transitions et conclure

Dans ce dossier, le formateur trouvera les éléments pour **bien se préparer, bien démarrer**, et aussi **gérer les transitions**, tels les réveils pédagogiques en reprise de la pause déjeuner ou le lendemain matin. La **conclusion** est également un temps à intégrer par le formateur : tel un pilote, il sait tenir compte du temps qui passe, et amorcer la descente de l'avion !

Les outils

[33 Les clés pour gérer le trac](#)

[34 La visualisation positive](#)

[35 La « posture Baobab »](#)

[36 L'aménagement d'espaces apprenants](#)

[37 Les 7 étapes du démarrage](#)

[38 La grille des objectifs et problématiques](#)

[39 Le réveil pédagogique](#)

40 5 étapes pour conclure

OUTIL 33

Les clés pour gérer le trac

“

Dialogue entre une jeune comédienne et la grande actrice Sarah Bernhardt :

- Moi, je n'ai jamais le trac sur scène.*
- Ne vous inquiétez pas, ça viendra avec le talent !*

En quelques mots

Les **clés pour gérer le trac** présentent les 4 axes sur lesquels le formateur peut s'appuyer bien gérer son trac : la **préparation intellectuelle**, pour en premier lieu savoir où il va et comment il y va, la **préparation physique**, car animer ou faire un exposé demande une mise en énergie tel un sportif ou un acteur, la **préparation mentale** pour arriver à mobiliser le meilleur de ses ressources, et la **préparation émotionnelle** pour accepter et réguler ses émotions. Tout ceci en vue d'une entrée en scène réussie le jour J !

LES CLÉS POUR GÉRER LE TRAC



<http://dunod.link/3roum9w>

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Gérer son trac pour se donner toutes les chances de réussite lors de son animation.

Contexte

Le formateur utilise ces clés à différents moments : bien avant, juste avant et pendant son intervention en public.

Certaines de ces clés, comme l'exercice physique, la respiration, sont à utiliser tout le temps !

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Bien en amont :

- Commencer **la préparation intellectuelle** : définir les objectifs, les méthodes, en fonction de son public. Préparer les réponses aux questions et aux objections. Préparer les supports et régler les aspects logistiques.
- Avec le trac, le corps accumule les tensions. **Gérer son énergie** en vue de l'intervention en prenant soin de soi tel un sportif : bien manger, dormir, faire de l'exercice.

2. Quelques jours avant :

- **Visualiser tranquillement le film de sa réussite**, pour mobiliser mentalement ses ressources en amont.
- **Accepter le trac**, vivre avec sans chercher à le rejeter. Se programmer des temps de détente et de respiration profonde pour ressentir et réguler son émotion.

3. Le jour J :

- Arriver bien en avance pour se familiariser avec la salle et régler tous les aspects matériels pour s'en dégager.
- Juste avant l'entrée en scène : s'isoler, s'étirer, bailler, sautiller sur place et se secouer.
- Puis action ! Adopter la posture baobab ([outil 35](#)), rester centré et zen, sourire et respirer !

Méthodologie et conseils

Le trac est normal, universel, partagé. Chacun à l'occasion d'avoir le trac dans certaines situations. Tremblement, rougeur, maux de ventre, confusion, etc. Le trac apparaît comme négatif a priori, mais il a aussi des aspects positifs : c'est une mise en énergie ; sans trac on peut devenir moins bon par manque d'implication. Bien souvent, il s'estompe avec l'action.

Le trac ne se voit pas autant qu'on le ressent. Parfois les symptômes du trac sont visibles, parfois non. Mais la plupart du temps, le décalage est important entre le ressenti intérieur et ce que les autres perçoivent. Avoir conscience de cela donne de l'assurance : le trac n'empêche pas d'être un bon professionnel et de faire passer un message, même si l'on ressent le contraire.

Le trac bloque notre respiration, le diaphragme se tend, le cerveau est moins bien oxygéné. Pour rompre ce cercle vicieux, **veiller à bien respirer**. En amont de l'intervention, se programmer des temps de détente et de respiration profonde avec la respiration ventrale.

Juste avant l'entrée en scène, pratiquer la respiration en carré pour se calmer. Pendant l'intervention, continuer à respirer profondément, surtout en accueillant les objections.

Relativiser : remettre les enjeux en perspective et se dire que ce n'est pas si grave que cela...

Penser « partenaire » et non « adversaire » : il s'agit de passer de « je dois les convaincre, c'est moi contre eux », à « on est ensemble pour un intérêt commun ». Cette posture renforce la confiance.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le formateur gagnera à ne pas chercher à vaincre le trac, mais à faire avec !

OUTIL 34

La visualisation positive

“

Ce qu'un Homme a rêvé, un Homme peut le faire.

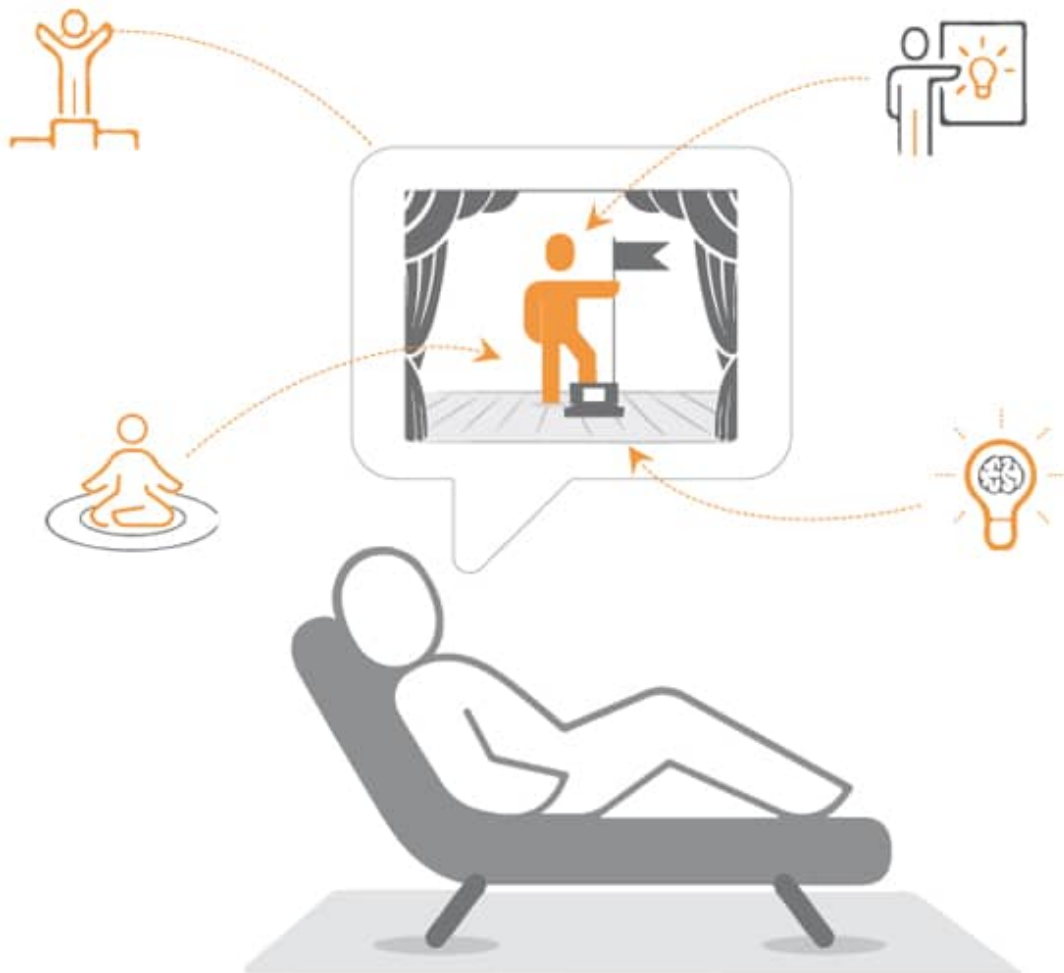
Jules Verne

En quelques mots

La **visualisation positive** consiste à se voir agir en imagination au mieux de ses ressources physiques, intellectuelles et émotionnelles, dans une situation donnée, pour augmenter son **mieux-être** ou ses **performances**.

La visualisation est cette capacité mentale que nous avons de nous représenter un objet, un son, une situation, une émotion ou une sensation. Selon son intensité, cette représentation peut déclencher plus ou moins les mêmes effets physiologiques que le ferait la réalité. Visualiser **le film de la réussite** d'une situation à venir aide à mobiliser les bonnes ressources le moment venu.

SE VISUALISER AU MIEUX DE SES RESSOURCES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Renforcer sa confiance en soi et sa capacité à faire face à l'imprévu en mobilisant ses ressources au moment voulu.

Contexte

La visualisation est utilisée dans le domaine sportif, pour l'entraînement des athlètes de haut niveau. Le fait de visualiser la performance à réaliser permet de se donner plus de chances de bien réussir au moment clé, et équivaut à un entraînement physique réel.

Le formateur peut l'utiliser avant toute situation stressante, ou à enjeu fort, lorsqu'il souhaite être au mieux de sa forme et mobiliser toutes ses ressources pour gérer efficacement la situation.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Quelques jours avant la situation stressante :

1. **S'installer confortablement**, s'isoler pour ne pas être dérangé.
2. **Commencer par une rapide relaxation** pour être plus disponible : respirer, se détendre au préalable.
3. **Se projeter mentalement**, et lentement, le film de la réussite : « je me vois en train d'ouvrir la porte, je vois un participant déjà là, il me sourit, je lui réponds, etc. ».
4. **Visualiser tous les détails**, les sons, les images, les couleurs, les actions, etc. On peut se voir agir en situation, comme si l'on regardait un film avec soi-même comme personnage (visualisation « dissociée »), ou bien voir la situation comme dans la réalité (visualisation « associée »).
5. **Si un moment délicat survient** et que le film intérieur « patine », trouver des issues jusqu'à ce que le film de la réussite puisse se dérouler.
6. **Répéter le passage difficile** et surmonté, pour bien ancrer la réussite.
7. La veille du jour J, **répéter tranquillement cette visualisation**.

Méthodologie et conseils

La visualisation positive permet de se préparer efficacement et de gérer son trac.

Pour le formateur, le fait de visualiser la situation stressante – le démarrage de la formation à venir par exemple – permet de l'aborder

en réalité de façon plus confiante et détendue.

Il ne s'agit pas pour le formateur de prévoir ce qui va se passer et d'être désarmé si cela ne se passe pas de la façon imaginée. Il s'agit de s'entraîner à faire face à une situation en la vivant positivement au préalable, en imagination. En effet, notre esprit ne fait pas la distinction entre ce qui est réel et ce qui est imaginé. Dans les deux cas, il va enclencher le même mécanisme (imaginer manger un citron nous fait saliver...).

Il est intéressant de faire précéder la visualisation par une relaxation, même rapide.

Il se peut que l'on ait des difficultés, lors de la visualisation, à se voir agir positivement face à une situation délicate. Ce peut être un signal à prendre en compte, et sur lequel le formateur gagne à s'interroger : est-ce un contenu à approfondir, une situation à clarifier au préalable ?

Avant de vous lancer...

- ✓ La pratique quotidienne de la visualisation induit un état de relaxation qui conditionne la pensée de façon positive.
- ✓ La visualisation ne remplace pas la préparation de l'intervention : le formateur doit tout d'abord bien préparer son intervention d'un point de vue rationnel : identification des arguments, des exemples, préparation du fond, etc.

OUTIL 35

La « posture Baobab »

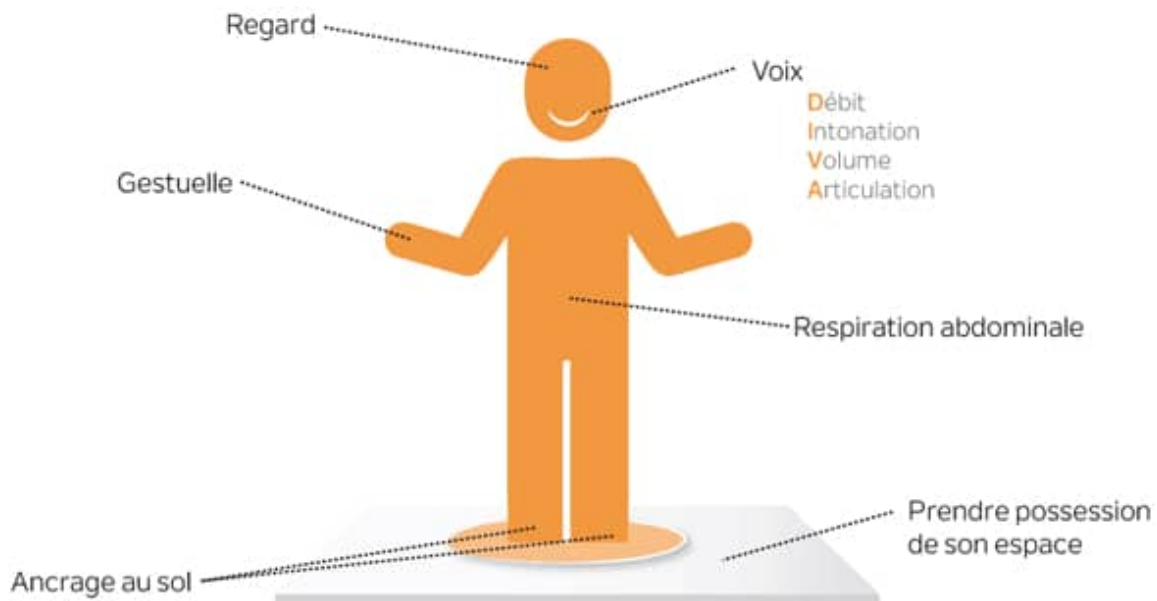
“

Renforcer sa présence par l’ancrage et se mettre en ouverture.

En quelques mots

La « **posture Baobab** » résume les essentiels de la posture corporelle à adopter par le formateur au moment du contact avec le groupe. Il est bien ancré au sol, il prend possession de son espace, il regarde chacun, il respire, il parle d’une voix audible et distincte, en modulant son intonation, il utilise la gestuelle propre à sa personnalité. Il s’agit pour lui d’adopter les **bons réflexes** pour à la fois se mettre en énergie et en ouverture au moment de l’entrée en scène, tel un comédien, et pour instaurer la confiance, par le biais du non verbal qui sera perçu en priorité par les participants.

LES REPÈRES POUR BIEN DÉMARRER



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Se mettre en énergie pour animer la formation de façon dynamique.
- Augmenter sa confiance en soi.
- Renforcer sa présence et son ouverture pour mettre les apprenants en confiance.

Contexte

À adopter au démarrage d'une formation présentielle, ou d'une prise de parole. En classe virtuelle, certaines des clés sont aussi à utiliser.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Juste avant « l'entrée en scène », **gérer son trac** ([outil 33](#)).

2. **Choisir son espace** de façon à se sentir à l'aise, dans le meilleur endroit pour voir et être vu.
3. **Se planter tel un baobab**, les deux pieds bien posés au sol.
4. **Regarder alternativement chacun des participants**. Si l'auditoire est trop important, se fixer des points de regard dans les différentes directions.
5. **Adopter une voix suffisamment forte** pour être audible du participant le plus éloigné. Donner du rythme.
6. **S'appuyer sur la gestuelle** : prolonger son discours par le corps, oser parler avec les mains.
7. **Continuer à respirer** tout du long, et rester en ouverture.

Méthodologie et conseils

Les travaux d'**Albert Merhabian** mettent en évidence la prédominance de la communication non verbale et para verbale dans la communication.

Nous accordons ainsi 55 % de notre confiance à ce que l'on ressent non-verbalement de notre interlocuteur : gestuelle, posture corporelle, expression du visage. Puis 38 % à la tonalité (para verbal), c'est-à-dire au volume de la voix et son rythme et aux silences et enfin 7 % aux mots utilisés (le verbal).

Le formateur a ainsi tout intérêt à **utiliser tous les registres de communication** en veillant particulièrement au non verbal : il ne s'agit pas de vouloir figer ses gestes, mais au contraire d'adopter une posture ouverte, en étant réellement à l'écoute de son auditoire, et de se poser physiquement pour renvoyer une image de stabilité. Lorsqu'il lance l'animation, le formateur se positionne face au groupe, les deux pieds ancrés au sol, regarde chaque apprenant alternativement. Il adopte une position assertive et accueillante, utilise les mains, sourit. Lorsqu'il parle, le formateur « fait sa **DIVA** » : il régule le **Débit** de sa voix, fait varier l'**Intonation**, le **Volume** et l'intensité de sa voix en fonction des participants et pour mettre en évidence ce qui est important, et veille à bien **Articuler**. Il utilise aussi le silence pour renforcer l'impact d'un message et laisser les apprenants réfléchir.

Utiliser l'espace : le formateur peut se positionner debout ou assis dans le groupe, selon son intention. Il peut utiliser l'espace et se déplacer dans la salle pour relancer l'attention.

Il s'adresse toujours à l'ensemble du groupe pour les explications.

LES 3V



Avant de vous lancer...

- ✓ Prendre conscience de l'impact du non verbal sur la communication.
- ✓ Repérer ses ressorts personnels non verbaux et para verbaux pour être à l'aise et les utiliser.

OUTIL 36

L'aménagement d'espaces apprenants

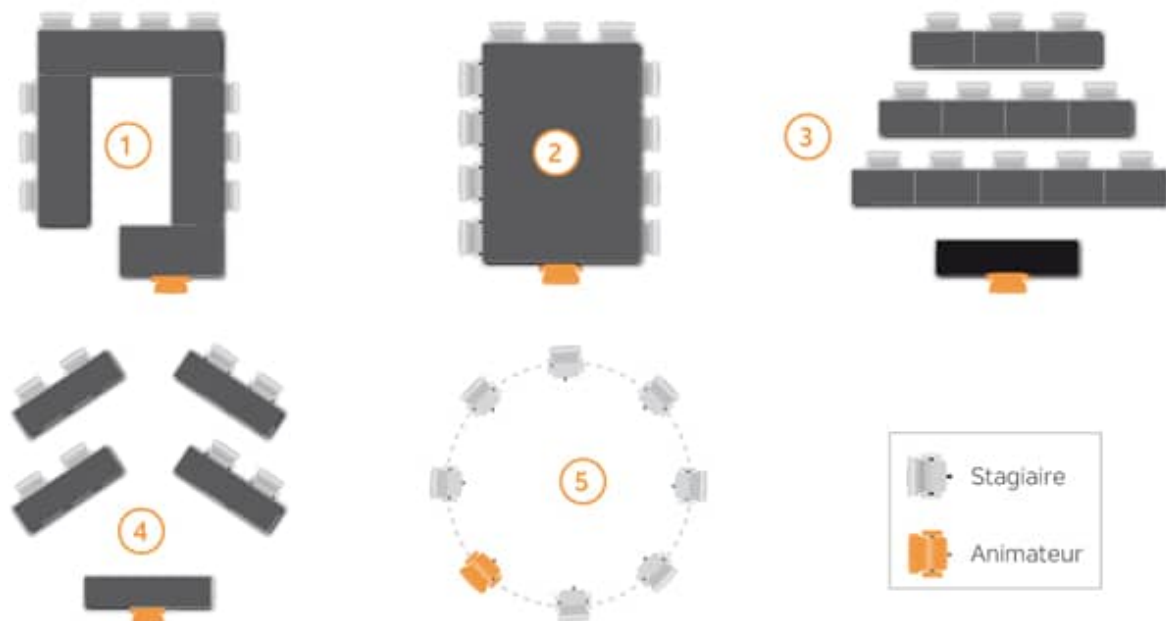
“

La qualité de nos apprentissages est liée à un ensemble de facteurs environnementaux.

En quelques mots

L'aménagement de l'espace influence l'apprentissage des participants, leur activité, la communication du groupe et détermine le statut implicite du formateur. Cet outil présente des repères favorisant un **apprentissage actif** et incite le formateur à utiliser différents types d'installation de salle selon 3 repères : la pédagogie envisagée (plus ou moins formelle et interactive), le matériel physique à disposition (meublier mobile, tableau papier, surfaces ou murs exploitables), l'équipement numérique (écran de projection numérique, bornes Wifi, ordinateurs ou non, prises de courant).

5 CONFIGURATIONS DE SALLES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Créer un climat favorable à l'apprentissage, facilitant les échanges entre les participants et la visualisation des contenus.
- Capitaliser sur l'équipement pour favoriser la compréhension et la mémorisation des apprenants.

Contexte

Cet outil s'utilise en présentiel, en adaptant l'espace selon la taille du groupe et les modalités d'interactions souhaitées.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Se questionner sur la **communication attendue**, en tenant compte des possibilités offertes par l'espace : plus ou moins d'échanges entre pairs, d'exercices individuels, de possibilités de bouger les tables, etc.

2. **Repérer l'équipement numérique** et veiller à maîtriser son fonctionnement.
3. **Disposer la salle** en s'assurant que le formateur peut **se déplacer facilement** autour ou dans le groupe. Placer et organiser son espace pour utiliser confortablement ses outils (guide animateur, ordinateur, connectiques...).
4. Au cours du déroulement, **utiliser toutes les surfaces à disposition** : les tables, les tableaux papiers et les murs si possible.
5. Inciter les participants à **faire évoluer la disposition** de la salle quand c'est utile, selon le déroulé de la formation, pour favoriser l'appropriation et les rendre acteurs de leur espace.

Méthodologie et conseils

Dans un environnement agréable, on se détend, on renforce sa confiance en soi, on écoute et on apprend mieux avec les autres, on prend davantage le risque de sortir de sa propre zone de confort, on vit une relation plus humaine : autant de facteurs propices à l'apprentissage.

Les aménagements les plus courants sont :

- **L'aménagement en « U »** (1) qui permet à chaque participant de bien voir les autres, ainsi que l'animateur et ce qu'il projette. Il ne facilite pas les activités par sous-groupes de plus de 3 personnes.
- **L'aménagement « groupé »** (2) qui est proche du précédent, mais fige la position du formateur qui ne peut circuler au milieu du groupe. Il est intéressant pour des débats : tout le monde se voit bien comme dans la configuration en « U ».
- **L'aménagement type amphithéâtre** (3) qui se prête surtout à l'exposé, à la conférence pour des grands groupes. Les échanges entre participants sont difficiles car ils ne se voient pas. Le formateur est face au groupe et la configuration à une connotation scolaire.
- **L'aménagement en îlots** (4) qui facilite une pédagogie très active et les travaux interactifs en sous-groupes. Les participants

peuvent facilement circuler, se lever et apprendre en bougeant. L'espace du groupe devient le « leur ».

- **L'aménagement en cercle** (5) qui se prête pour des formations sur la relation, l'ouverture et la réflexion sur soi, comme des formations de développement personnel. Les participants sont plus exposés et ne peuvent se « cacher » derrière leur table.

Avant de vous lancer...

- ✓ S'assurer de récupérer en amont de la formation les informations précises sur l'espace.
- ✓ Prévoir avant le démarrage d'installer l'espace et de vérifier le fonctionnement numérique.

OUTIL 37

Les 7 étapes du démarrage

“

Rassurer, créer le groupe, donner une vision positive de la formation pour favoriser l'engagement.

En quelques mots

Les **7 étapes du démarrage** sont à utiliser juste après la phase d'accueil des participants, lors d'une formation en présentiel ou en classe virtuelle. Elles correspondent aux incontournables à mettre en place pour rassurer les participants, créer le groupe, les inciter à s'engager dans la formation. Le temps à y consacrer varie selon les formations, les objectifs, le contexte. Il s'agit d'établir le contrat pédagogique et de créer un climat relationnel favorable à l'apprentissage. La réussite de cette première séquence de la formation conditionne le bon déroulement de la formation.



<http://dunod.link/e5ij61j>

RÉPONDRE AUX INTERROGATIONS DES PARTICIPANTS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Répondre aux appréhensions des participants, qui sont autant de freins à l'apprentissage en démarrage de formation : qui est le formateur ? Qui sont les autres participants ? Quels sont les sujets traités ? La formation répondra-t-elle à mes attentes ? Quels horaires ? Pourrai-je la suivre sans difficultés ? Etc.

Contexte

Le formateur utilise cet outil pour structurer et animer la phase de démarrage d'une formation présentielle ou d'une classe virtuelle.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Arriver en avance pour organiser la salle afin d'être entièrement disponible pour accueillir chacun.

Préciser qu'il va y avoir un temps de « cadrage » de la formation avant de rentrer dans le vif du sujet, puis passer par les 7 étapes du démarrage :

- 1. Se présenter.**
- 2. Présenter l'organisation matérielle** de la formation : horaires, pauses, déjeuner. En classe virtuelle, régler les aspects techniques : son, micro, activer la webcam.
- 3. Annoncer les objectifs** pédagogiques globaux et détailler le programme.
- 4. Préciser les méthodes** de travail utilisées. Présenter les supports remis aux participants ou les ressources accessibles en ligne. Faciliter l'accès au numérique le cas échéant.
- 5. Inviter chacun à se présenter** à l'aide d'une technique de présentation.
- 6. Recueillir les objectifs** et/ou problématiques de chacun en lien avec le sujet.
- 7. Fixer les règles de vie** : participation, confidentialité, bienveillance, réactivité, ponctualité.
- 8.** Enfin, avant de passer à la première séquence, **répondre aux questions**, s'assurer que tout le monde est en phase et prêt à s'investir.

Méthodologie et conseils

La phase de démarrage dure entre 10 et 45 minutes selon les cas. C'est une étape à laquelle il faut apporter le plus grand soin : elle

détermine la représentation des participants sur la formation et leur adhésion.

Le formateur peut aussi démarrer par un « envol » qui engage directement les participants en action dans le sujet, dynamise la formation, pour revenir ensuite à un temps de présentation rapide. Par exemple, faire faire un travail collectif sous forme d'un premier défi.

Le formateur peut choisir d'aborder ces étapes dans un ordre différent. Il peut par exemple recueillir les attentes avant de présenter le programme dans le détail, pour ne pas les influencer. Il devra, dans ce cas, préciser celles qui seront traitées et celles qui sont hors cadre.

L'affichage du programme dans la salle, ainsi que des attentes recueillies et des réponses apportées, permet à chacun de suivre la progression du groupe tout au long de la formation.

Ces étapes fonctionnent également pour une classe virtuelle. Veiller particulièrement à régler les aspects techniques au préalable, et réaliser un court exercice type sondage pour impliquer et faire se positionner chacun rapidement par rapport au sujet, sans présentations individuelles approfondies. Inciter l'usage de la webcam pour être vu.

Avant de vous lancer...

- ✓ Se demander quelles sont les questions que se posent les participants au préalable.
- ✓ Prévoir de répondre à ces questions avant de rentrer dans le vif du sujet.
- ✓ Relire le RAVI ([outil 18](#)).

OUTIL 38

La grille des objectifs et problématiques

“

Inciter les participants à se fixer un cap.

En quelques mots

La **grille des objectifs et problématiques** est une des possibilités pour recueillir les besoins des participants afin de faire un point régulier sur la façon dont la formation y répond. Le formateur inscrit sur des feuilles de papier mises sur les murs les colonnes et leur titre. Au démarrage de la formation, chaque participant inscrit sur des Post-it® ses objectifs personnels et/ou problématiques en regard du programme. Au cours du déroulé, il indiquera avec des Post-it® de couleurs différentes les idées, les méthodes, qui répondent à ses objectifs, ainsi que les questions en suspens.

LES RUBRIQUES DE LA GRILLE DES OBJECTIFS

Prénoms	Mes objectifs/problématiques pour cette formation	Les éléments qui concourent à l'atteinte des objectifs		Mes questions en suspens
		Jour 1	Jour 2	
Pierre	Attente 1 Attente 2			
Laura	Attente 1			
Mounia	Attente 1 Attente 2			
Mathieu	Attente 1 Attente 2			
...				
...				

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Recueillir les objectifs des participants.
- Visualiser les problématiques de chacun pour favoriser le traitement collectif de celles-ci.
- Favoriser l'engagement dans la formation, ainsi qu'une dynamique collective.
- Suivre la façon dont la formation répond aux attentes des participants et relever les questions à traiter.

Contexte

À utiliser au démarrage d'une formation présentielle, lors du recueil des objectifs, puis à faire vivre au cours de la formation.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Préparer la grille** avant l'arrivée des participants.
2. **En expliquer l'usage et l'utilité.**

3. **Faire rédiger par les participants leurs objectifs** sur des Post-it® : un objectif ou une problématique par Post-it®, plusieurs Post-it® possibles.
4. **Inviter les participants** à venir les coller dans l'espace préparé, et à les commenter à l'ensemble du groupe.
5. **Confirmer ce qui sera traité.** Si un point ne peut pas être traité, le dire et en expliquer les raisons en faisant référence au contrat pédagogique.
6. Régulièrement, **faire remplir sur des Post-it®** les idées, méthodes, points clés abordés en réponse aux objectifs et questions, ainsi que les questions en suspens pour les traiter au moment opportun.
7. **Faire traiter par les participants eux-mêmes**, lors de petits groupes, certaines des problématiques communes pour apporter des éclairages en collectif pour d'autres.
8. **S'assurer que toutes les attentes** ont été traitées lors d'une séquence « voiture-balai ».
9. Lors de la synthèse du dernier jour, **inviter les participants à relire leurs objectifs** et les points d'avancée pour évaluer leur progression et les bénéfices de la formation, et à se définir des pistes concrètes d'application ([outil 69](#)).

Méthodologie et conseils

Le terme « attentes » a une connotation passive, c'est pourquoi nous conseillons plutôt l'emploi du terme « objectifs », qui incite davantage le participant à s'impliquer dans la formation.

Le formateur peut recueillir les objectifs de chacun et chacune avant ou après la présentation du programme de la formation. Les recueillir avant permet de ne pas influencer le participant mais en revanche présente le risque de devoir recentrer celles-ci si elles s'avèrent hors programme. Si un participant est obligé de suivre une formation mais n'a pas d'attente, le rassurer quant à la légitimité de sa présence.

Autre méthode : les participants peuvent venir aussi décoller au fur et à mesure les Post-it® lorsque le point est résolu à leurs yeux. Le formateur traitera en fin de session les Post-it® restants.

Prendre le temps de faire un point sur les acquis : mesurer sa progression est pour un participant source de motivation dans son apprentissage.

Faire le lien avec l'outil « feuille de route personnelle » ([outil 69](#)), en invitant régulièrement l'apprenant à y noter ses idées.

Avant de vous lancer...

- ✓ Anticiper ces points d'étape dans la progression pédagogique.
- ✓ S'équiper de Post-it® de différentes couleurs et de marqueurs lisibles pour faciliter les repérages visuels.

OUTIL

39

Le réveil pédagogique

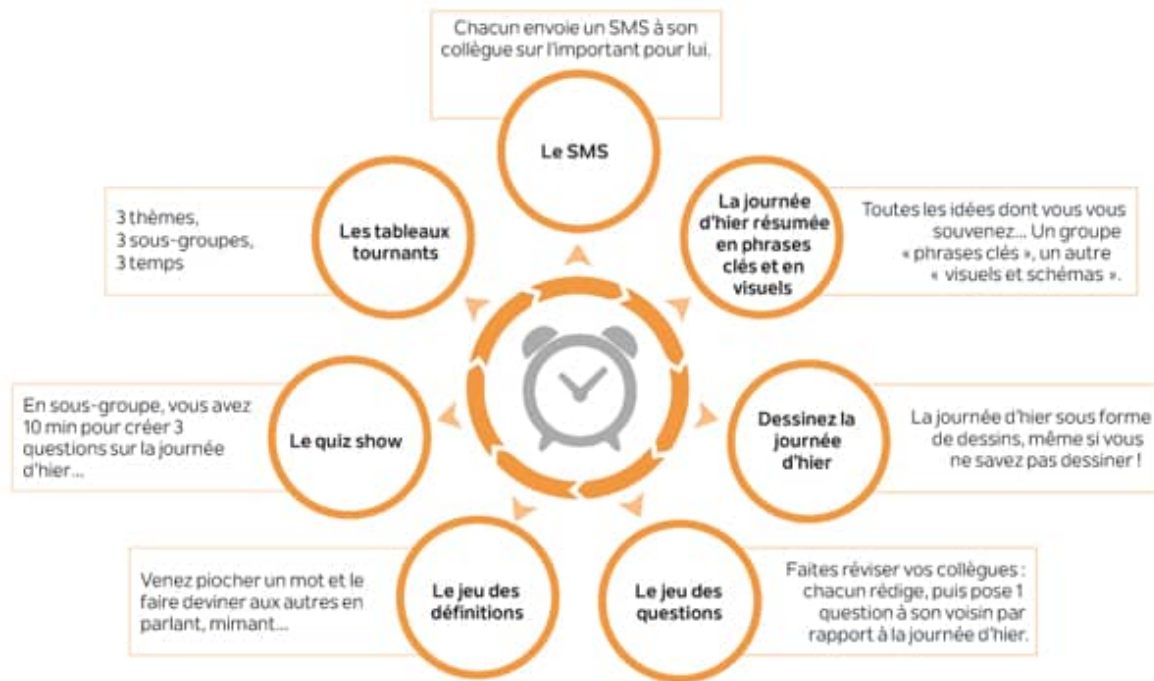
“

Un temps de respiration et de synthèse pour mieux apprendre.

En quelques mots

Le **réveil pédagogique** est utilisé pour **redémarrer** une formation en phase creuse de la chronobiologie, par exemple au retour du déjeuner, en début de matinée sur une formation de plusieurs jours, ou encore à la reprise d'une intersession. 4 visées clés : **relancer l'attention**, **récréer le groupe**, **favoriser la mémorisation** en faisant une synthèse, et **évaluer les acquis**. Le formateur choisit l'outil en fonction du curseur qu'il veut mettre sur chacun de ces 4 objectifs. C'est l'occasion pour le formateur d'évaluer l'atteinte des objectifs pédagogiques et d'orienter son action si besoin.

7 EXERCICES DE RÉVEIL PÉDAGOGIQUE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Se remettre en situation d'apprentissage après une pause.
- Redynamiser, recréer le groupe.
- Faciliter l'ancrage des acquis par une synthèse du contenu.
- Évaluer les acquis et orienter la formation.

Contexte

Le réveil pédagogique sert de transition avant d'aborder de nouveaux contenus et remet les participants en activité. C'est une occasion pour eux de faire préciser par le formateur certains points sans risque de jugement par le groupe. Le temps à y consacrer peut varier de 5 minutes à 1 heure environ, selon l'objectif et le format.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Présenter le but et la technique** : consignes détaillées, temps de préparation.
2. **Animer le réveil** et faire le débrief.

Méthodologie et conseils

Voici différents exemples de réveils :

- **La journée d'hier** résumée en phrases clés ou avec des visuels : en 2 sous-groupes, faire résumer sur tableau ou sur Padlet ([outil 32](#)) les points forts de la formation sous les 2 formes différentes. Durée : 10 minutes. Chaque sous-groupe présente ensuite sa production. L'animateur complète si besoin.
- **Variante** : « **Dessinez la journée d'hier** ». Cette consigne fait appel à la créativité et donne des résultats tout à fait intéressants, dans un esprit ludique.
- **Le jeu des questions**. Chacun rédige sur 2 Post-it® une question à laquelle il a la réponse, et une autre pour laquelle il souhaite obtenir une réponse, en lien avec la formation. Ensuite, chacun pose la question à laquelle il a la réponse à son voisin, et la question à laquelle il souhaite une réponse à l'ensemble du groupe. On peut aussi faire piocher.
- **Le jeu des définitions**. À tour de rôle, les participants viennent tirer au sort une carte proposée par l'animateur, reprenant un mot ou une expression concernant les contenus abordés. Ils doivent faire deviner aux autres le mot (sans le prononcer), en donnant une définition, en le mimant, etc.
- **Le quiz show**. Deux ou trois équipes se posent des questions, alternativement, sur les thèmes de la formation. Dans un premier temps, chaque équipe prépare entre 2 et 5 questions sur les points clés abordés.
- Ensuite, les équipes se questionnent mutuellement. Le formateur fait la synthèse et des apports complémentaires si besoin. Il peut attribuer des points en fonction de la qualité des réponses. Prévoir entre 20 et 30 minutes pour le jeu.
- **Les tableaux tournants**. Mettre 3 feuilles blanches au mur, avec 3 thèmes importants abordés précédemment. En 3 sous-groupes, les participants vont lister tout ce dont ils se souviennent sur un

des thèmes. Au bout de 5 minutes, les groupes tournent et vont compléter le tableau du voisin. On tourne à nouveau avant de mettre en commun.

- **Le SMS.** Chacun rédige un SMS virtuel sur ce qu'il retient d'important pour lui par rapport à la formation.

Avant de vous lancer...

- ✓ Choisir la technique en fonction de l'objectif principal et du temps disponible.
- ✓ En profiter pour faire bouger physiquement les participants et introduire du ludique.

OUTIL 40

5 étapes pour conclure

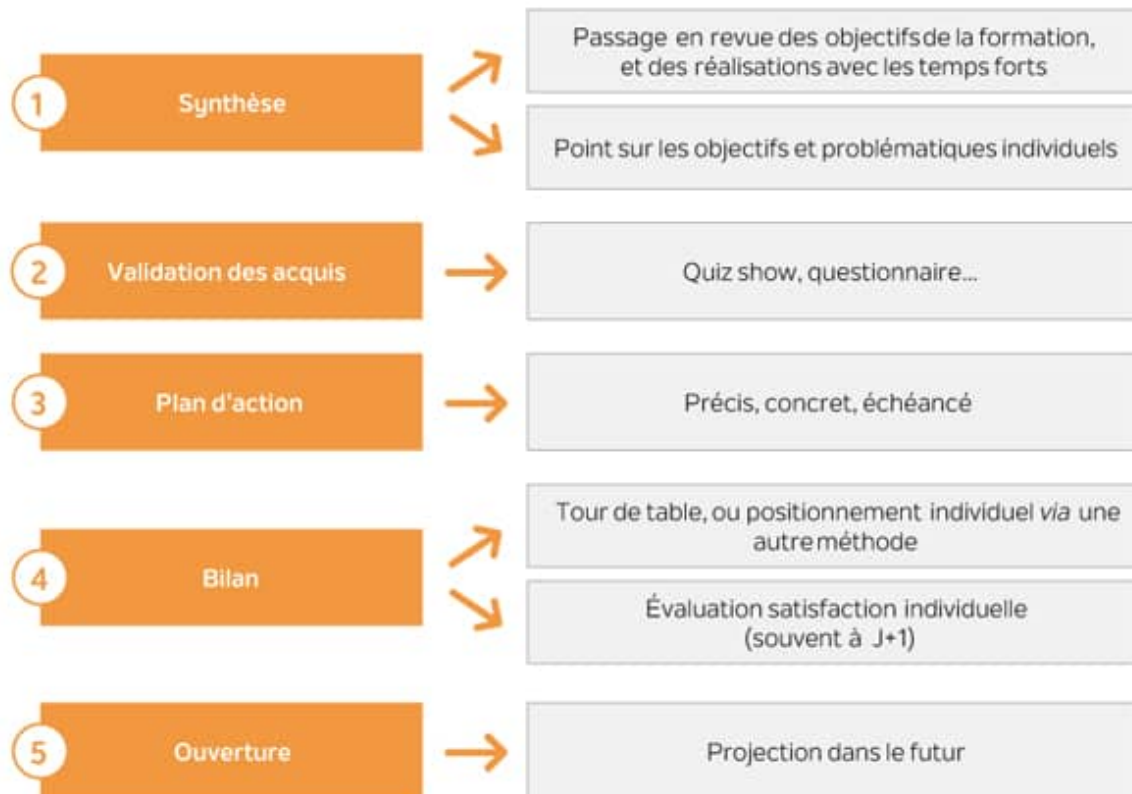
“

C'est le « pendant » de la phase de démarrage ; la conclusion permet de « boucler la boucle ».

En quelques mots

La conclusion de la formation est une étape tout aussi importante que le démarrage. Elle permet à l'apprenant de « boucler la boucle » et, en mettant un terme à ce moment présentiel, de se projeter dans le futur et dans les mises en application. L'outil « **5 étapes pour conclure** », permet au formateur de préparer la fin de la formation, en programmant le temps nécessaire. Ces étapes, ici davantage développées pour une formation présentielle, servent aussi de guide lors d'une classe virtuelle. Le respect des étapes doit faciliter la mémorisation et permettre d'inscrire la formation dans le temps.

LES POINTS À TRAITER POUR CONCLURE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Conclure la formation présentielle, valider les acquis et préparer la mise en application.

Contexte

C'est une étape de synthèse, d'évaluation globale des acquis et d'évaluation de la satisfaction des participants. Le formateur doit conserver environ 30 à 45 minutes pour conclure la formation présentielle. Il peut s'inspirer de ces étapes pour conclure une classe virtuelle en 5 à 10 minutes.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Présenter la façon** dont va se dérouler la conclusion.
2. **Faire la synthèse de la formation** :
 - Rappeler le programme et les objectifs.
 - Reprendre les attentes et s'assurer que les réponses ont été apportées.
3. **Valider les acquis.**
4. **Inciter à la rédaction des plans d'action** dans la feuille de route personnelle ([outil 69](#)) pour faciliter la mise en œuvre des acquis en situation de travail.
5. **Effectuer le bilan** et/ou un dernier exercice « d'ouverture ».
6. **Préciser les suites possibles** à donner et prévoir le temps de se quitter.

Méthodologie et conseils

- **La synthèse** : éventuellement, faire faire la synthèse par les participants eux-mêmes. C'est une bonne façon de renforcer l'appropriation, d'évaluer les acquis globalement, par exemple sous forme de carte mentale ([outil 61](#)), ou sous la forme d'un nuage de mots, notamment pour les classes virtuelles ([outil 64](#)). Apporter des réponses aux dernières questions et problématiques de chacun et chacune.
- **Le plan d'action** : inciter le participant à noter ses idées et son plan d'action dans sa feuille de route personnelle ([outil 69](#)).
- **Le bilan de la formation** : généralement, un questionnaire individuel d'évaluation de la satisfaction est proposé, en version digitale. S'il est en version papier, il est préférable de le faire remplir avant un tour de table final, afin de recueillir des avis individuels.
- **Lors du tour final**, le formateur propose une structure pour l'expression, par exemple : « chacun exprime une idée forte qu'il retient de ce séminaire », ou « ce que vous allez appliquer dès votre retour en situation de travail ».
- C'est un moment très riche sur lequel le formateur peut capitaliser pour faire évoluer ses animations. Symboliquement, il est important pour signifier la fin de cette période un peu particulière de vie en groupe.

- C'est également l'occasion pour le groupe d'entendre ce que chacun a à dire. Ce tour doit rester rapide, dynamique.
- **Ouverture vers le futur** : selon le type de formation, il peut être pertinent de terminer par un temps fort, une sorte de point d'ancrage positif pour la suite, par exemple organiser des feedback mutuels : « ce que j'ai apprécié chez toi c'est... ».

La conclusion est aussi le début d'une suite que le formateur peut souligner, en rappelant par exemple la suite d'un parcours, ou l'accès à une communauté.

Avant de vous lancer...

- ✓ Il est important de conserver suffisamment de temps pour conclure la formation.
- ✓ Vérifier auprès du commanditaire s'il souhaite être présent lors du tour final, voire guider lui-même la discussion.

DOSSIER 6

CRÉER UN CLIMAT FAVORABLE À L'APPRENTISSAGE

“

On apprend toujours seul, mais jamais sans les autres.

Philippe Carré



Le rôle du formateur est avant tout de mettre en place les conditions pour que les personnes apprennent. Pour cela, il adopte **la posture de formateur ressource**, guidant l'apprenant pour lui permettre de s'emparer des contenus. Outre la pédagogie mise en place et son expertise métier, la **relation instaurée** va jouer un rôle déterminant dans l'apprentissage, tant en accompagnement individuel qu'en groupe. C'est l'objet de ce dossier.

Adopter la bonne posture

Savoir écouter, bien questionner, reformuler sont des savoir-faire relationnels incontournables pour le formateur. Il lui faut être en capacité de comprendre le point de vue de l'apprenant, afin d'apporter des réponses appropriées, ou de le guider de façon adaptée. Les attitudes de communication l'aident à prendre conscience de ses choix possibles dans la façon d'écouter et d'apporter des réponses.

Il adopte la bonne posture, sans faire à la place de l'autre. Dans sa dimension d'accompagnement, notamment en tutorat, la boussole de l'aide et la bouée « anti-sauvetage » l'y aideront.

S'appuyer sur la dynamique de groupe

En respectant les étapes de la création du groupe, le formateur contribue à créer une bonne dynamique de groupe pour s'appuyer sur elle. Les relations sont fluides, chacun trouve sa place, le groupe fonctionne. Les participants progressent alors par les échanges et confrontations bienveillantes, lors d'études de cas, de travaux de groupe, qui créent les conditions du « conflit socio-cognitif » ([outil 8](#)) et d'une décentration propice à l'apprentissage.

L'énergie apportée par le collectif est également source de motivation et levier pour le formateur, qui utilise des méthodes permettant de faire émerger du groupe le savoir.

Le formateur aura parfois à gérer des situations délicates, et à réguler des comportements qui viennent entraver la progression collective.

Accompagner les prises de conscience par les feed-back

Parce qu'on apprend aussi en prenant des temps de recul sur sa pratique et en prenant conscience de ce que l'on sait ou ne sait pas, le formateur introduit durant les présentiels des temps réflexifs, il donne des feed-back utiles, en pointant les erreurs sur lesquelles progresser et en félicitant.

Les outils

[41 Les 5 étapes de la vie d'un groupe](#)

[42 Les attitudes de communication](#)

[43 L'écoute](#)

[44 La reformulation](#)

[45 Les questions](#)

[46 Le feed-back](#)

[47 La boussole de l'aide](#)

[48 Le guide d'analyse des situations délicates](#)

[49 LE DESC](#)

[50 La bouée « anti-sauvetage »](#)

[51 L'entretien d'explicitation](#)

OUTIL 41

Les 5 étapes de la vie d'un groupe

“

C'est à Kurt Lewin, psychosociologue allemand, que nous devons l'expression « dynamique de groupe ».

En quelques mots

Un groupe a une vie propre, qui a été étudiée et formalisée par différents psychosociologues. Le groupe est plus que la somme de chaque individu. Dans un groupe en formation, une **dynamique particulière** s'instaure et le groupe traverse différentes étapes au fil du temps. On peut en distinguer principalement 5 : **création** , **ajustements mutuels** , **régulation** , **maturité** et **atterrissage** . Il est utile que le formateur les comprenne, car il doit être vigilant et veiller à répondre aux besoins des participants à chacune de ces étapes.

CONSEILS AU FORMATEUR POUR CHACUNE DES ÉTAPES

Les 5 étapes de la vie d'un groupe		À faire	À éviter
1	Création du groupe	Être sécurisant (mettre à l'aise, être ferme, définir les règles du jeu, poser le cadre).	Le flou. Donner du choix quant au cadre, aux méthodes.
2	Coopération et ajustements mutuels	Organiser la coopération (respect de la bienveillance, facilitation des contacts).	L'agressivité, l'ironie.
3	Régulation	Reconnaître les fortes personnalités et leur donner un rôle et de l'espace.	Les sous-groupes figés, un bras de fer avec l'animateur.
4	Maturité	Garder le cap (aider à se jeter à l'eau, intégrer les marginaux, être proche des gens, partager le plaisir et concrétiser).	Le retrait de certains participants. Les conflits, l'euphorie.
5	Atterrissage et préparation du retour vers le quotidien	Préparer l'atterrissage (aider chacun à se projeter dans le futur proche, faire faire des « plans d'action personnalisés »).	L'entretien de la fusion. Rester dans « l'illusion groupale » (sentiment que le groupe est parfait...).

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Adapter ses interventions et la pédagogie en fonction des étapes de la vie du groupe et des besoins des individus dans le groupe en fonction de ces étapes.
- Faciliter l'apprentissage collectif et réguler le groupe.

Contexte

Dès qu'un formateur anime un groupe (entre 3 et 4 personnes, et jusqu'à une vingtaine de personnes), sur une durée suffisamment longue (2 jours ou plus), il peut s'appuyer sur sa connaissance des étapes de la vie du groupe pour gérer ses interventions.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

La vie d'un groupe suit ces 5 étapes¹ :

1. **Création du groupe** : chacun cherche sa place, prend ses repères. La création du groupe repose sur un contrat social : objectifs, ordre du jour, règles de fonctionnement... C'est une phase essentielle dont va dépendre la bonne évolution de la dynamique de groupe. Le formateur vise à rassurer en posant les

règles et le cadre, et à installer de bonnes relations entre les personnes pour favoriser l'apprentissage. Il soigne particulièrement l'accueil.

2. **Phase de coopération** : les premiers contacts et ajustements mutuels ont lieu, le formateur les encourage dans un esprit de bienveillance. Il change la composition des sous-groupes de travail, par exemple, pour encourager la fluidité des communications.
3. **Phase de régulation** : les fortes personnalités cherchent une place particulière qui leur convient. La régulation des fortes personnalités est possible en leur laissant de la place, du temps, en les reconnaissant authentiquement. Ils deviennent ainsi « leaders positifs ».
4. **Maturité** : les conditions sont favorables pour obtenir des résultats visibles, les groupes de travail fonctionnent, le rapprochement des personnes permet des interventions plus personnelles. De l'humour circule dans le groupe, une grande quantité d'énergie est disponible.
5. **Atterrissage et préparation du retour vers le quotidien** : le formateur aide chacun à concrétiser l'action à venir, et à envisager le retour dans son activité quotidienne.

Méthodologie et conseils

Avec l'expérience, le formateur s'aperçoit que le groupe a une dynamique propre, qu'il s'agit de comprendre pour éviter les dérives et faciliter la formation.

À chaque étape, le formateur veillera à asseoir ce qui est important, et à éviter les principales erreurs. En respectant les principaux besoins des individus, les relations sont grandement facilitées. Dans un parcours mixte, le groupe peut se créer en partie à distance, mais il sera bénéfique de prévoir un temps en présentiel ou en classe virtuelle pour en renforcer la dynamique.

Les grands groupes (plus de 25 personnes) obéissent à des lois différentes dans la mesure où, sur un temps identique, les individus ne pourront pas avoir ni rechercher les mêmes interactions avec les autres qu'en groupe restreint. La pédagogie grand groupe nécessite une conception rigoureuse ne laissant pas de place à l'improvisation.

Les échanges entre les participants se feront essentiellement à l'intérieur de sous- groupes, avec des rapporteurs pour les mises en commun.

Avant de vous lancer...

- ✓ L'outil permet d'avoir des repères sur les actions importantes à mener et les interventions éventuelles des participants à recadrer.
- ✓ Le formateur doit rester vigilant à l'évolution de la dynamique de groupe tout au long de la formation.

OUTIL 42

Les attitudes de communication

“

Parler est un besoin, écouter est un art.

Goethe

En quelques mots

Les **attitudes de communication** correspondent à 6 façons différentes d'intervenir lors d'un échange en vue d'aider un participant : **reformuler**, **questionner**, **interpréter**, **donner des conseils**, **apporter du soutien** ou **évaluer**.

Elles ont été répertoriées par le psychologue américain Elias Porter, confrère de Carl Rogers. Chacune de ces attitudes a des avantages et des inconvénients, et induit des effets différents chez l'interlocuteur. Le formateur, dans sa posture de coach, gagne à les connaître pour prendre conscience de ses propres réflexes de réponse, et pour choisir comment intervenir le plus utilement.

DIFFÉRENTES FAÇONS DE POURSUIVRE LE DIALOGUE

Mode d'intervention	Quoi	Exemples de formulation
> Reformuler	Reprendre les propos de l'apprenant pour les lui restituer le plus fidèlement possible.	Si je comprends bien... En résumé...
> Enquêter/questionner	Demander des précisions à l'apprenant sur certains points de son discours, son opinion, ses sentiments, etc.	Dis-m'en plus... Qu'as-tu fait ensuite ? Comment a-t-il réagi ?
> Interpréter	Communiquer à son interlocuteur une signification, afin de lui montrer des aspects qui lui échappent ou le sens caché (causes profondes, raisons inaperçues...) de ce qu'il dit et qui ne sont pas présents dans son champ de conscience.	C'est certainement parce que... En fait, si tu agis comme cela, c'est parce que... Je sais pourquoi tu dis cela.
> Apporter du soutien	Encourager, rassurer, consoler, minimiser la gravité de la situation en dédramatisant.	Tu verras, ça ira. Ne t'en fait pas, ce n'est pas grave.
> Décider/conseiller	Indiquer, suggérer, donner des conseils ou dire ce qu'il devrait faire.	Tu devrais... Je te conseille de... Va voir untel.
> Évaluer/juger	Porter un jugement de valeur sur ce que dit, pense, fait ou ressent l'interlocuteur.	C'est bien. Cela correspond à ce qu'il faut. Il manque ...

❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Adapter ses attitudes et son mode d'intervention en fonction de la situation et de l'objectif visé.
- Apporter une réponse pertinente pour faciliter le dialogue et l'apprentissage.

Contexte

Lorsqu'il communique avec un participant, le formateur utilisera des attitudes différentes selon l'objectif qu'il poursuit (conseiller, faire réfléchir, évaluer...).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Identifier la situation**, le besoin de la personne, son niveau d'autonomie ([outil 47](#)).
2. **Choisir l'attitude** et le mode d'intervention approprié.

Méthodologie et conseils

- **Avec la reformulation**, l'apprenant a le sentiment d'être accepté par le formateur sans être jugé. Cette attitude aide l'apprenant à s'exprimer sans se juger, et favorise l'approfondissement de la connaissance du problème. Lorsqu'il reformule, le formateur ne s'engage pas, ce qui peut parfois créer chez l'apprenant un sentiment d'insécurité. Le formateur devra bien préciser le cadre, et savoir aussi à certains moments donner son opinion.
- **L'attitude de questionnement** favorise la réflexion. Elle prouve l'intérêt porté à l'apprenant. Cela permet de mettre en évidence les points clés précédant une prise de décision, et d'éviter de conclure sur des apparences. Le formateur veille à ne pas « mitrailler » son interlocuteur de questions, et à lui laisser du temps d'expression (veiller à rester bien centré sur le sujet).
- **L'attitude d'interprétation** permet de clarifier la nature exacte du problème, ainsi que l'ouverture sur de nouveaux aspects du problème. Elle facilite l'expression si l'interprétation est acceptée. Cependant, le formateur devra être conscient du sentiment de dépendance créé chez son interlocuteur si l'interprétation est acceptée, et à l'inverse du sentiment d'incompréhension si son interprétation n'est pas acceptée.
- **L'attitude de soutien** met en confiance, rassure, en montrant à l'autre qu'il est compris. Cependant, le soutien accepté et recherché crée une dépendance. Cela peut induire de la passivité. À l'inverse, l'interlocuteur peut se bloquer si l'attitude est perçue comme de la pitié.
- **L'attitude de décision** permet de résoudre rapidement un problème, et aide l'apprenant à prendre une orientation. Cela le soulage dans sa démarche. Mais ce choix risque de créer de la

résistance si la solution est inappropriée ou prématurée. Cela gêne le développement de l'autonomie et peut créer de la frustration.

- **L'attitude de jugement/évaluation** permet au formé de savoir où il en est par rapport à une norme. Le formateur se positionne alors comme expert. L'évaluation doit porter sur des faits et non sur la personne elle-même. Les jugements de valeurs non étayés par des faits risquent de fermer le dialogue et de provoquer de l'inhibition ou de l'agressivité en retour.

Avant de vous lancer...

- ✓ Aucune attitude n'est par elle-même bonne ou mauvaise, mais chacune produit des effets positifs ou négatifs : il est important pour le formateur d'être au clair par rapport au contexte et au problème posé et de varier ses attitudes en conséquence.

OUTIL 43

L'écoute

“

*Écouter les autres, c'est encore la meilleure
façon d'entendre ce qu'ils disent.*

Pierre Dac

En quelques mots

L'écoute est l'outil de base du formateur. Écouter nécessite d'aller vers l'autre pour le rencontrer dans son **cadre de référence**, différent du nôtre. Cela nécessite de :

- laisser de côté ses jugements personnels et faire silence en soi ;
- avoir une attitude mentale et physique d'ouverture (empathie) ;
- recevoir tout ce qui est dit ;
- savoir se mettre à la place de l'autre et reformuler.

Attention, écouter ne veut pas dire accepter, ni être d'accord. Écouter jusqu'au bout, même en cas de désaccord, permet d'avoir plus de pertinence dans la relation à l'autre.

LES DIFFÉRENTES SORTES D'ÉCOUTE

Ce que je fais	Ce qui est dit	Ce que j'entends	Résultat
Je pense à autre chose, j'ai l'esprit ailleurs.			Pas d'écoute
Je n'écoute que certains mots, certaines idées qui attirent mon attention. Je me laisse entraîner par mes propres idées.			Écoute détournée
Je n'écoute que le début, puis croyant comprendre ou n'étant pas d'accord, je prépare déjà une réponse.			Écoute sélective
Je capte seulement les derniers mots.			
Mon écoute va et vient.			Écoute totale
Je laisse de côté mes propres idées sur la personne ou le problème. J'ai une attitude ouverte. Je reçois ce qui se dit.			

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Aider quelqu'un à résoudre un problème.
- Bien comprendre une question, une demande, une difficulté de compréhension, une situation... et savoir ajuster son intervention selon les cas.
- Donner de l'importance à son interlocuteur.

Contexte

Le formateur écoute en permanence pour se centrer sur les apprenants et sur la vie du groupe. Même lorsqu'il parle, il écoute, car il est attentif à l'impact de son message sur le groupe ou sur son interlocuteur.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Comment bien écouter ?

- **Mettre de côté ses jugements personnels.** Se rendre disponible physiquement et mentalement pour son interlocuteur.
- **Se taire** pour laisser parler l'autre.
- **Mettre l'interlocuteur à l'aise**, lui donner du temps et de l'espace, et créer un cadre approprié.
- **Montrer que l'on veut écouter.**
- **Se centrer sur son interlocuteur** : son cheminement mental, sa logique, ses valeurs et croyances, ses interprétations. Essayer de se mettre à sa place.
- **Être attentif au langage du corps.** Il s'agit d'entendre les pensées et les sentiments autant que les mots.
- **Rester calme.**
- **Poser des questions**, encourager la parole par des petits mots comme « je vois » ; « je comprends ».
- **Montrer à l'autre qu'il est écouté** en reformulant. Cela permet de tester la justesse de son écoute.

Méthodologie et conseils

Écouter nécessite d'adopter une attitude d'empathie, avec une intention authentique de comprendre autrui dans sa propre langue, de penser dans ses termes, de découvrir son univers subjectif, tout en gardant une capacité de distanciation. L'**empathie** se différencie de la **sympathie** qui, d'un point de vue étymologique, veut dire « souffrir avec ».

Selon Will Schutz, il existe 5 degrés d'écoute, en relation avec le degré d'ouverture que l'on a vis-à-vis de son interlocuteur et vis-à-vis de soi-même.

- **Le déni** : « je n'entends pas... Je ne vois pas... Je ne sais pas... Je ne ressens pas ».
- **Le jugement** : je porte des jugements de valeur personnels.
- **La rationalisation** : je donne des explications, je prouve par a + b, je donne des exemples, j'argumente... « Permettez-moi de

vous dire ce qu'il en est... ».

- **La reformulation** : j'essaie d'aller plus loin : « Dites m'en plus... Si j'ai bien compris... ».
- **L'interprétation (positive)** : j'apporte un nouveau sens. Je fais des liens entre les choses en utilisant le « je ». « J'ai le sentiment que... ».

Avant de vous lancer...

- ✓ Écouter permet de comprendre l'autre et d'entrer dans son monde pour dialoguer : influencer et se laisser influencer en retour.
- ✓ Être vraiment écouté suffit souvent à avancer dans la résolution des problèmes. En écoutant l'apprenant, le formateur l'aide à trouver ses propres solutions.
- ✓ Lorsque le formateur communique en situation professionnelle, il poursuit un objectif. Il doit écouter l'autre et l'accompagner dans un premier temps, pour conduire (orienter) la relation ensuite.

La reformulation

“

Seul notre interlocuteur peut nous dire si notre reformulation a été correcte : « oui, c'est bien ce que j'ai voulu dire... ».

En quelques mots

Reformuler, c'est **exprimer ce que vient de dire l'autre**, souvent de manière plus concise ou plus explicite, de telle sorte qu'il se reconnaisse dans la reformulation. La reformulation commence souvent par des phrases comme « si j'ai bien compris... ». Les réponses seront différentes selon la qualité de la reformulation. La reformulation est bonne lorsque l'interlocuteur acquiesce et dit « oui, c'est bien ce que j'ai voulu dire ».

Reformuler nécessite d'être dans une **attitude d'écoute**, d'empathie, et de recherche de compréhension de l'autre. Mais attention, comprendre ne veut pas dire forcément accepter ni être d'accord avec ce que l'autre dit.

LES PHRASES TYPES DE LA REFORMULATION ET LES RÉPONSES POSSIBLES



Écoute / Empathie / Recherche de compréhension de l'autre

Les phrases types de la reformulation

- Ainsi, selon vous...
- Vous voulez dire que...
- En d'autres termes...
- À votre avis...
- Donc...
- Si j'ai bien compris...
- En synthèse...
- En résumé...



Les différents types de réponses

- Oui, c'est bien ce que j'ai voulu dire...
- Oui, vous m'avez bien compris...
- En fait, c'est vrai, je prends conscience que...
- Non, pas tout à fait, laissez-moi préciser ma pensée...
- Ce n'est pas du tout ce que je voulais dire...

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- S'assurer que l'on a bien compris son interlocuteur et lui montrer qu'il a été compris.
- Faire avancer une discussion : le message étant correctement reçu, on invite celui qui parle à progresser, à en dire davantage.
- Instaurer un climat positif d'écoute : même en cas de désaccord, le formateur montre qu'il garde son sang-froid au lieu de réagir par la colère, l'ironie...

Contexte

Outil indispensable du formateur, la reformulation est utile en de multiples occasions :

- suite à une demande ou une remarque d'un participant, afin d'y répondre de façon appropriée ;
- pour faire avancer la discussion dans le groupe, en reformulant les opinions de chacun ;
- pour donner à son interlocuteur l'assurance qu'il a été compris, avant de lui faire un feed-back ou de donner sa propre opinion.

En cas de déformation, d'interprétation abusive, l'interlocuteur peut immédiatement rectifier, préciser, redresser l'erreur.



COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

On distingue **3 temps principaux** dans la reformulation :

- montrer que l'on va reformuler : « si j'ai bien compris, en d'autres termes... » ;
- reformuler ;
- vérifier que la reformulation correspond bien à ce que l'autre voulait dire : « est-ce bien cela, sommes-nous d'accord ? ».

Méthodologie et conseils

La reformulation n'est pas la simple répétition : le perroquet « répète » sans reformuler parce qu'il ne comprend pas ce qu'il dit.

Il faut que l'interlocuteur puisse se reconnaître dans ce qui est reformulé.

La reformulation peut porter sur ce qui est dit, ce qui est sous-entendu, ou encore sur ce qui est exprimé par le corps, les postures ou les mimiques.

On distingue plusieurs formes de reformulation :

- **La reformulation écho** : on reprend les derniers mots de la phrase, ce qui a la plupart du temps pour effet de relancer la discussion.
- **La reformulation reflet** : elle consiste à refléter ce que vient de dire l'interlocuteur. On extrait l'essentiel, on précise, on explicite le message reçu, en utilisant un vocabulaire un peu différent du message initial.

- **La reformulation clarification** : en reformulant le message compris, on prolonge une pensée inachevée ou mal exprimée, à partir de ce que l'on comprend et en prenant garde de ne pas interpréter.
- **La reformulation recentrage** : on met ici l'accent sur le contenu qui nous intéresse, en laissant de côté des éléments qui nous éloignent de notre objectif.
- **Le résumé** : on dégage l'essentiel sous forme concise : « en synthèse... » ; « en résumé... ».

Avant de vous lancer...

- ✓ Garder en mémoire que reformuler ne veut pas dire être accepté.
- ✓ Lorsqu'un participant se sent écouté et compris, il est dans de meilleures conditions pour apprendre.

OUTIL 45

Les questions

“

Le savant n'est pas celui qui fournit les réponses, mais celui qui pose les bonnes questions.

Claude Lévi-Strauss

En quelques mots

Avec l'écoute et la reformulation, le **questionnement** est l'outil de base du formateur. Les questions visent à faire s'exprimer davantage un interlocuteur sur un thème donné et dans une direction plus ou moins cadrée. Elles permettent de recueillir de l'information, de mieux comprendre son interlocuteur, et d'aider les participants à avancer dans leur réflexion. On distingue 3 types de questions : **ouvertes**, **fermées** et **alternatives**, qui ont chacune leurs avantages et leurs limites.

3 GRANDS TYPES DE QUESTIONS AVEC LEURS ATOUTS ET LEURS LIMITES

	Atouts	Limites	Exemples
Questions ouvertes	Laissent à l'interlocuteur toute liberté pour exprimer son opinion. Permettent de recueillir beaucoup d'informations, l'état d'esprit de la personne, sa structure d'esprit, sa motivation.	Peuvent surprendre, intimider ou agresser la personne. Obligent à mobiliser très vite ses idées, voire à se découvrir. Demandent à être posées dans un climat de confiance déjà établi.	Que pensez-vous de... ? Comment vous comportez-vous lorsque... ? Quelle est votre solution ?
Questions fermées	Aident à identifier des informations précises. Permettent de gagner du temps. Peuvent inciter l'interlocuteur à prendre position.	Risquent d'être vécues comme inquisitrices et indiscrettes. Tiennent peu compte de l'identité de la personne. Peuvent conduire à des interprétations si le contexte de la question n'est pas abordé.	Avez-vous participé à la réunion ? Souhaitez-vous faire un autre exercice ?
Questions à choix multiples	Permettent de faire se positionner parmi plusieurs choix. Comme les questions fermées, elles peuvent inciter l'interlocuteur à exprimer ou prendre une décision.	Peuvent enfermer la personne dans le choix proposé et induire les réponses. La question peut être jugée comme manipulateur.	Préférez-vous le train ou l'avion ? En vacances, préférez-vous aller à la mer, à la montagne ou à la campagne ?

❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Aider son interlocuteur à réfléchir.
- Obtenir plus d'informations sur un point précis.
- Mieux comprendre une demande avant d'y répondre.

Contexte

Le questionnement s'emploie à différents moments :

- lors de l'analyse de la demande, pour mieux cerner les besoins en formation ;
- dans une séquence entière conçue avec la méthode interrogative ;
- au début d'une séquence magistrale, pour enclencher la réflexion ;
- en cours de séquence, pour mieux adapter ses explications aux participants ;
- à la fin d'une séquence, pour s'assurer que les participants ont compris.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Pour recueillir l'expression de l'autre, il convient d'utiliser la « **technique de l'entonnoir** » :

- 1. Commencer par les questions ouvertes** qui invitent à l'expression.
- 2. Écouter.**
- 3. Relancer par des reformulations** et des questions à choix multiples pour faire participer sur des options.
- 4. Puis poser des questions fermées** pour recueillir, si besoin, des informations complémentaires, ou pour faire prendre position.

Méthodologie et conseils

Questionner de façon pertinente permet de mieux comprendre son interlocuteur, ses idées, ses besoins, ses demandes, etc.

En groupe, en présentiel ou en classe virtuelle, le formateur peut utiliser les questions de différentes façons :

- **À la cantonade**, chacun peut répondre à son gré. Les apports peuvent être nombreux, diversifiés, voire opposés. Cela convient pour démarrer ou généraliser une discussion.
- **Directe**, en nommant un participant et en lui posant la question. Ce mode convient :
 - pour faire appel aux connaissances du seul spécialiste du groupe ;
 - pour attirer l'attention sur un cas particulier ;
 - pour solliciter aimablement une personne réservée, encourager un timide ;
 - pour se faire aider par un « allié ».
- **En relais**, en relançant l'une ou l'autre des idées émises par le groupe. Cela permet de stimuler la discussion, de pondérer des points de vue, de neutraliser un dominateur.
- **En retour**, si un membre du groupe interroge l'animateur, ce dernier peut :
 - la retourner au demandeur pour lui faire expliciter sa pensée, l'inciter à dire lui-même ce qu'il voudrait faire dire par l'animateur ;

- la retourner au groupe pour rechercher la réponse dans le groupe, faire part de son point de vue le plus tard possible pour ne pas influencer les participants et se créer un temps de réflexion si la question le surprend.

En individuel (en face-à-face ou à distance), le questionnement permet au formateur de bien comprendre son interlocuteur : ce qu'il sait, ce qu'il comprend, là où il bloque, etc., avant d'apporter des réponses appropriées.

Avant de vous lancer...

- ✓ Une même question suscite des réponses sensiblement différentes selon qu'elle est posée en public ou en privé, selon que l'interlocuteur dispose de plus ou de moins de temps pour y répondre, selon le cadre dans lequel on se situe. Le formateur sera vigilant sur ce fait.
- ✓ Attention également aux questions inductives, qui induisent la réponse de son interlocuteur.

OUTIL 46

Le feed-back

“

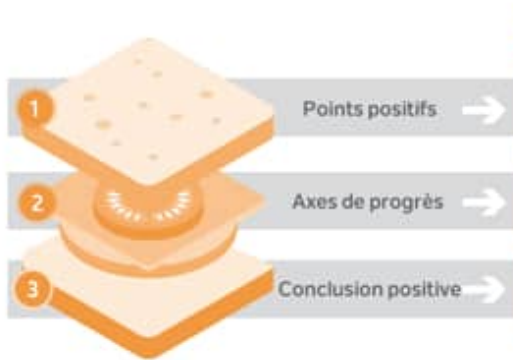
Soit je gagne, soit j'apprends.

Nelson Mandela

En quelques mots

Feed-back signifie **donner de l'information en retour**. En formation sur le terrain, ou bien lors des mises en situation, prises de parole, jeux de rôles, études de cas ou exercices, le formateur est amené à donner du feed-back aux participants, pour les aider à prendre conscience de leurs acquis, de leurs forces et de leurs points d'amélioration. C'est un outil indispensable à l'apprenant pour progresser. De la qualité de ce retour dépendra le bénéfice que l'apprenant pourra en tirer pour consolider ses acquis, ancrer de nouveaux savoirs ou savoir-faire. Il est fait en respectant le « principe du sandwich ».

APPLIQUER LE PRINCIPE DU SANDWICH



		Exemples	Points de vigilance
1	Points positifs →	1. Voilà ce que tu as bien réussi : en effet, tu as...	J'argumente, je prouve, j'explique, je reste factuel.
2	Axes de progrès →	2. Passons aux points à améliorer : pour acquérir la maîtrise de l'activité, il te faut davantage...	J'évite les mots de transition comme « par contre, mais alors » qui annulent les points forts. Je reste factuel.
3	Conclusion positive →	3. Au final, tu as pu avancer... Tu as progressé, bravo.	Je montre le chemin parcouru, j'encourage, je réaffirme mon soutien.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Permettre au participant de progresser en prenant conscience de ses forces et points à améliorer, en l'aidant à savoir quoi modifier et comment.

Contexte

Le formateur et les autres participants donnent du feed-back après un jeu de rôle, une mise en situation, un exercice individuel ou en groupe... En situation de travail, le formateur est également amené à faire un retour sur les actions de l'apprenant et ses conséquences sur l'activité. Le feed-back peut aussi être donné en asynchrone sur des interfaces de dialogue, comme des chats et réseaux sociaux en ligne.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Donner du feed-back après une mise en situation :

- Interroger les principaux protagonistes : comment cela s'est-il passé ? Qu'avez-vous ressenti ? Qu'est ce qui a été facile/difficile et pourquoi ?
- Demander au groupe ou aux observateurs leurs remarques, en se référant à la grille d'observation remise avant la mise en situation.

- Faire des apports, toujours en se basant sur des faits significatifs observables.
- Si la séquence a été filmée, montrer un extrait significatif avec l'accord des protagonistes.

2. Donner du feed-back après un exercice ou une étude de cas :

- Faire intervenir en premier le sous-groupe qui a paru avoir le plus de difficultés, puis les autres sous-groupes.
- Mettre en valeur tous les points forts des restitutions (forme et fond).
- Indiquer clairement, en se référant aux points précédemment abordés au cours de la formation, la ou les modalités efficaces de résolution du problème posé et la ou les bonnes réponses.
- Donner accès à un corrigé reprenant l'énoncé de l'exercice ou du cas, le raisonnement à opérer, les réponses.

3. Donner du feed-back en situation de travail (après avoir redéfini avec l'apprenant le cadre et ce qui va être observé) :

- Énoncer (à nouveau) ce sur quoi a porté l'observation.
- Mettre en valeur les points positifs et ceux sur lesquels l'application d'une méthode, d'un comportement permettrait d'améliorer la performance.
- Laisser l'apprenant reformuler avec ses propres mots ce qu'il sait et peut en tirer comme enseignement ([outil 51](#)).

Méthodologie et conseils

Obtenir de l'information en retour est indispensable pour progresser. Le formateur est en posture de ressource, de bienveillance et d'encouragement par rapport à celui qui apprend.

Il évalue les comportements en s'appuyant sur des faits significatifs concrets, précis, il n'évalue pas la personne elle-même. Il veille à ce que les feed-back faits par les autres participants portent également sur des faits. Attention aux phrases du type « vous êtes comme ceci, comme cela... ».

Idéalement, le feed-back s'appuie sur une grille qui précise ce sur quoi porteront l'observation et l'évaluation, à définir en amont.

Avant de vous lancer...

- ✓ En amont, le formateur veille à instaurer un climat de bienveillance et rappelle le droit à l'erreur.
- ✓ Il présente au groupe la « technique du sandwich » pour aider les observateurs à faire des feed-back constructifs aux autres participants.

La boussole de l'aide

“

Une aide efficace est une aide qui répond aux besoins de la personne.

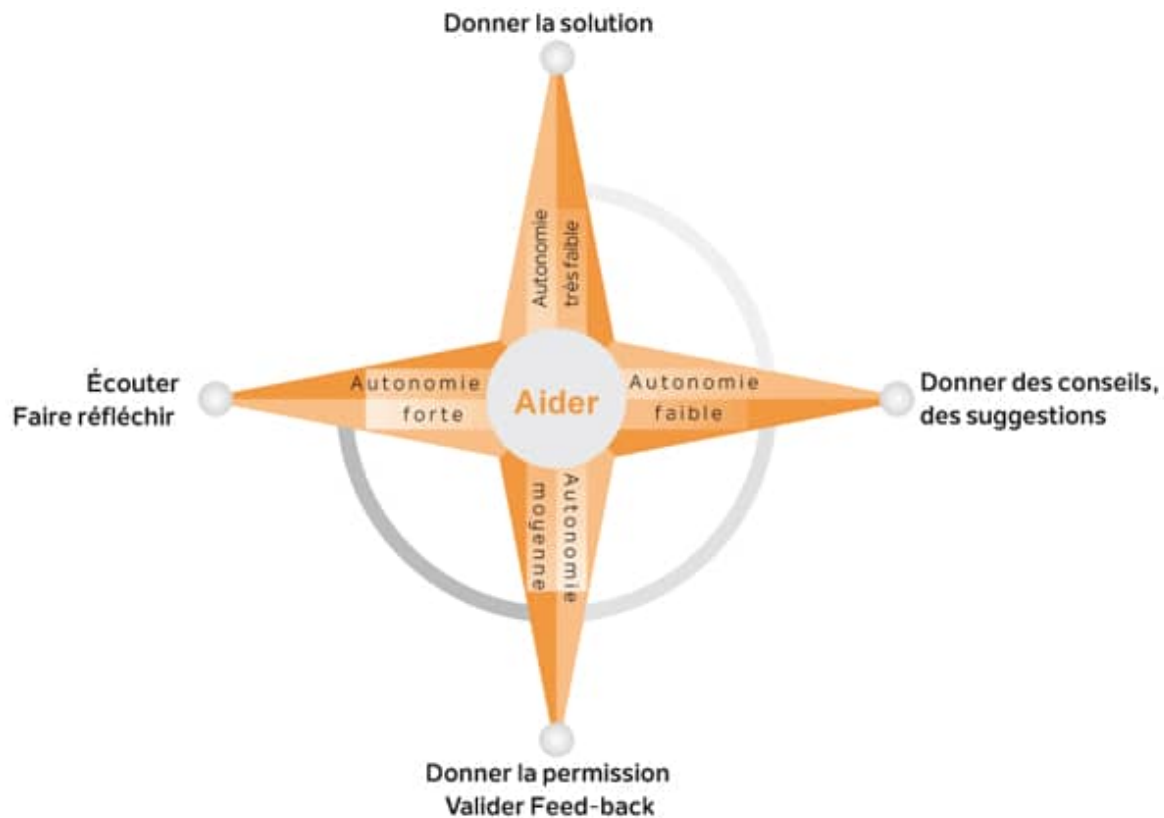
En quelques mots

La **boussole de l'aide** guide le diagnostic du formateur concernant l'autonomie d'une personne à un moment donné et par rapport à une activité donnée, afin de lui apporter l'aide dont elle a besoin. Selon son autonomie, la personne peut avoir besoin de recevoir :

- des solutions ;
- des conseils et suggestions ;
- des permissions, une validation ;
- une écoute pour l'aider à réfléchir.

La boussole sera particulièrement utile au formateur dans des situations de formations ou d'accompagnement individuels.

4 FAÇONS D'AIDER EN FONCTION DE L'AUTONOMIE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Définir l'aide appropriée à apporter à un apprenant, en fonction de son niveau d'autonomie et de ses besoins.
- Adopter une attitude aidante, pour que chacun progresse par rapport à là où il en est.

Contexte

Le formateur utilise la boussole lorsqu'il s'apprête à aider un apprenant en apportant une solution ou des conseils, son avis, ses suggestions...

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Faire préciser le besoin de la personne.** Le besoin s'exprime différemment selon les situations, les personnes, et leurs niveaux d'autonomie à un moment donné.
2. **Diagnostiquer le niveau d'autonomie** de la personne par rapport au problème.
3. **Apporter l'aide appropriée.**

Méthodologie et conseils

On distingue 4 niveaux d'autonomie, qui appellent des modes d'intervention différents de la part du formateur :

- **Niveau d'autonomie très faible** : la personne ne sait pas faire, ou ne se sent pas compétente. Elle est ou non motivée, mais si elle l'est, le plus souvent elle ne sait pas comment utiliser cette motivation et agit de façon désordonnée. Elle a besoin d'être sécurisée. Le formateur intervient dans ce cas en apportant la solution, sur un mode directif.
- **Niveau d'autonomie faible** : la personne sait un peu faire, mais elle a des doutes sur sa compétence. Elle commence à poser des questions sur le pourquoi et le comment, et à faire des liens avec ce qu'elle connaît déjà. Elle est motivée, mais se sent souvent insuffisamment soutenue. Elle a besoin d'être encouragée. Le formateur lui donne des conseils, des suggestions.
- **Niveau d'autonomie modéré** : la personne a la compétence nécessaire à la tenue de sa fonction et connaît les ressources externes utilisables en cas de difficulté. Elle manque parfois de recul et est très accrochée à ses idées et méthodes de travail. Elle a besoin de feed-back sur sa façon de faire, d'aide pour évaluer des solutions qu'elle envisage déjà. Il s'agit de collaborer avec elle pour lui donner ces permissions. Parfois un simple « feu vert » lui suffit pour agir.
- **Niveau d'autonomie fort** : la personne possède toutes les compétences dont elle a besoin. Dans le cas contraire, elle sait identifier celles qui lui manquent et la façon de les acquérir. Elle sait prendre du recul sur son activité et a confiance dans sa capacité à réussir. Elle a besoin d'un alter ego pour l'écouter, dialoguer, et l'aider à réfléchir. C'est « l'effet miroir » qui permet de clarifier sa pensée.

Voici les questions à poser pour clarifier le degré d'autonomie par rapport à un problème :

- Où en êtes-vous par rapport à cette situation ?
- L'avez-vous déjà rencontrée ou avez-vous rencontré des situations similaires ?
- Comment les avez-vous réglées ?

Avant de vous lancer...

- ✓ Le niveau d'autonomie d'une personne varie en fonction des situations : attention à ne pas rester figé sur une image de la personne.
- ✓ Il y a plusieurs façons d'aider. Certaines aides sont efficaces, et d'autres vont plutôt conduire à perturber l'apprentissage ou la relation...

OUTIL 48

Le guide d'analyse des situations délicates

“

*Il n'y a pas de participant difficile en soi,
mais des participants plus ou moins faciles
à gérer pour le formateur.*

En quelques mots

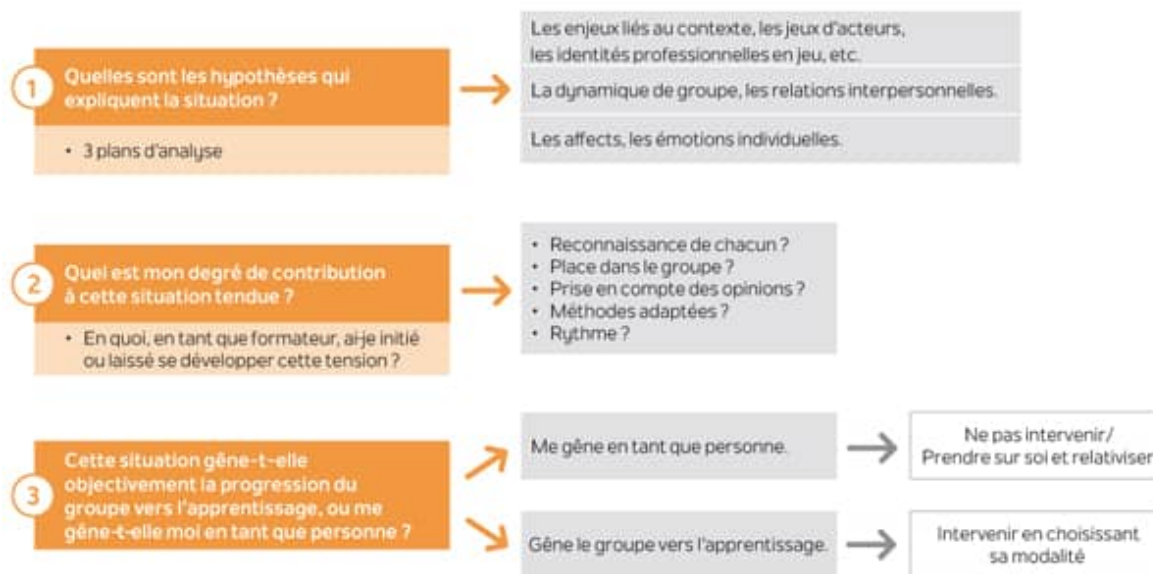
Le **guide d'analyse des situations délicates** reprend les 3 questions clés que le formateur doit se poser face à une situation délicate lors de son animation, afin d'établir un diagnostic de la situation et d'agir de la façon la plus pertinente possible.

La première question vise à explorer les origines de la situation, en distinguant des hypothèses d'ordre sociologique, psychosociologique, ou psychologique.

La deuxième question explore la part du formateur quant à la création du problème, afin qu'il puisse y remédier et faire évoluer la situation de lui-même.

La troisième question permet au formateur de choisir d'intervenir ou non.

3 QUESTIONS CLÉS À SE POSER POUR AGIR



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Intervenir à bon escient face à une situation délicate.

Contexte

En formation présentielle, lorsqu'une situation délicate se produit, le formateur utilise rapidement ce guide de questionnement pour choisir sa façon d'intervenir.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Prendre un temps de recul** : ne pas réagir de façon impulsive.

2. Se poser les 3 questions clés :

- Quelles sont les hypothèses qui expliquent la situation ?
- Quelle est ma part de responsabilité ? En quoi ai-je contribué à cette situation ?
- La situation gêne-t-elle le groupe dans sa progression, ou me gêne-t-elle moi en tant que personne ?

3. Décider alors d'intervenir ou non, et du mode d'intervention.

Méthodologie et conseils

Pour aller plus loin, le formateur peut se poser les questions suivantes :

- Concernant les **hypothèses qui expliquent la situation** : « La formation s'appuie-t-elle sur un cahier des charges clair ? Les objectifs sont-ils clairs pour les participants ? Les participants sont-ils volontaires ? Quels sont leurs enjeux ? La dynamique de groupe fonctionne-t-elle bien ? Les relations entre les personnes sont-elles fluides ? ».
- Concernant **sa part de responsabilité** dans la survenue de cette situation : « Le contrat de départ a-t-il été bien clarifié ? Ai-je bien cadré la formation au démarrage ? Les méthodes sont-elles adaptées au public ? Ai-je respecté les rythmes énergétiques du groupe ou des individus ? Les phases de développement du groupe ? Ai-je permis à chacun de prendre sa place et d'être reconnu ? Ai-je respecté chacun des individus dans les opinions qu'il a pu affirmer ? ».

Une fois ces questions clés posées, et la décision prise d'intervenir, **le formateur pourra agir de différentes façons**, selon le niveau de tension, le moment, et sa personnalité :

- **utiliser la force de l'autre au lieu de lui résister**, pour ensuite la retourner dans sa direction. Par exemple, lorsqu'un formateur est gêné par un participant contradictoire qui émet toujours des objections, au lieu de craindre les objections et de lutter contre, il pourra d'emblée le solliciter et le remercier d'enrichir ses propos ;
- **laisser faire le temps** : parfois, les situations s'estompent d'elles-mêmes, et la meilleure action reste l'ignorance,

- **faire confiance au groupe pour réagir** et réguler un stagiaire qui le gêne ; mais attention, le groupe attend également du formateur qu'il intervienne et soit garant du cadre. Intervenir si la situation ne s'améliore pas ;
- **exprimer son ressenti en face-à-face** avec la personne dont le comportement gêne le formateur. Il faut oser confronter et réguler si besoin, plutôt que de laisser une situation dégénérer ([outil 49](#)).

Avant de vous lancer...

- ✓ Ce guide permet au formateur de mieux analyser une situation délicate, de prendre du recul afin d'intervenir de façon adaptée et efficace.
- ✓ Face à un comportement déstabilisant, il est utile pour le formateur de prendre de la distance et de ne pas en faire une affaire personnelle.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Les conseils ci-dessous donnent au formateur une direction pour agir et les principaux pièges à éviter. Attention toutefois aux étiquettes posées sur les individus qui risqueraient d'enclencher une relation négative.

	Son comportement	Que faire ?	À éviter
Le participant discret	Il s'exprime peu spontanément, reste en retrait lors des échanges.	L'encourager à s'exprimer (directement ou du regard), valoriser ses interventions.	Vouloir le faire parler à tout prix, focaliser l'attention sur lui ou à l'inverse, l'oublier.
L'expert	Il connaît bien le sujet, parle de façon précise. Il aimerait parfois prendre la place de l'animateur mais reste loyal.	En faire un allié ; reconnaître son expertise et s'appuyer sur lui, sans le privilégier complètement.	Se mettre en concurrence ou lui laisser trop de place, le laisser développer des cas particuliers.
Le bavard	Il s'exprime très (trop) facilement et a du mal à gérer son temps de parole.	Synthétiser ce qu'il dit, lui demander d'être bref, reprendre la parole en reformulant, puis enchaîner sur autre chose.	Vouloir le faire taire à tout prix, le regarder directement lors d'une question au groupe.
Le « décalé »	Il est fatigué, démotivé ou perdu dans le programme. Il a un temps de retard par rapport au groupe.	Changer de rythme, prononcer son prénom pour attirer son attention. Changer de méthode pour davantage faire participer le groupe.	L'ignorer ou focaliser l'attention sur ses difficultés.
Le participant agressif	Il coupe la parole, est abrupt, négatif. Il a tendance à dévaloriser l'expérience des autres et à survaloriser la sienne.	Respirer, rester calme et factuel, garder un ton calme, rappeler les règles de vie.	Entrer dans son jeu, répondre du tac au tac et sur le même ton. Laisser faire.
Le contradicteur	Il émet régulièrement un avis différent de celui présenté par l'animateur ou par un participant et peut avoir la critique facile.	Reconnaître son droit à penser autrement. On peut aussi lui demander d'exprimer son point de vue après celui des autres.	Focaliser l'attention sur lui, ou chercher à le faire changer d'avis à tout prix.
Le plaisantin	Il est intéressé par le sujet mais tourne tout à la plaisanterie. Il met une bonne ambiance mais risque de faire perdre du temps.	Extraire le côté constructif de ses boutades. Synthétiser et revenir sur l'objectif.	Développer le « comique de répétition » et tout mettre sur le ton de l'humour.
Le participant hautain	Son attitude semble le placer « au-dessus » des autres. Il est centré sur lui plus que sur l'intérêt collectif.	L'intégrer dans le groupe et privilégier le partage avec ses pairs plutôt qu'avec l'animateur.	Le traiter comme un cas particulier, le « survaloriser » ou le rabaisser devant le groupe.
Le participant précis	Il insiste sur les détails et pose des questions à chaque apport.	L'aider à hiérarchiser les apports ; reporter à plus tard la réponse à ses questions.	Aller au-delà des objectifs de la séquence au risque de perdre le groupe.



Pour aller plus loin

Récit d'une expérience : l'effet Pygmalion

UNE ÉTUDE MENÉE SUR L'IMPACT DES PRÉJUGÉS SUR L'ÉLÈVE

En 1964, aux États-Unis, les chercheurs Rosenthal et Jacobson ont mené une expérience dans une école primaire, auprès d'enfants aux résultats scolaires faibles. Les élèves ont passé des tests en début d'année pour dépister ceux qui pourraient faire un démarrage spectaculaire. 20 % des élèves dans chaque classe environ ont été détectés et leurs noms communiqués aux professeurs. En réalité, les cas dits prometteurs avaient été choisis au hasard, sans lien avec les résultats obtenus aux tests, et à l'insu des professeurs.

Après la première année, les élèves désignés comme prometteurs avaient progressé de façon significative par rapport aux autres élèves du groupe témoin.

Cette étude montre que le préjugé (positif ou négatif) de l'enseignant sur l'élève joue un rôle déterminant sur le comportement et la réussite de celui-ci : à partir de ce que l'enseignant dit, de la façon dont il s'adresse à l'élève verbalement et par tous les signes non verbaux, il lui communique ses attentes et croyances quant à ses performances. C'est l'« effet Pygmalion ». À transposer pour le formateur !

PRENDRE EN COMPTE L'EFFET PYGMALION : CONSEILS POUR LE FORMATEUR

- Renforcer sa bienveillance, et la croyance positive dans la capacité d'apprentissage et de changement des participants qu'il forme.
- Être conscient de l'impact du non verbal sur la communication.
- À l'inverse, être vigilant quant aux étiquettes qu'il peut mettre sur les personnes et à ses propres préjugés.
- Utiliser positivement le cercle de la prédiction inductrice dans les croyances que le formateur a sur les autres.

IL N'Y A PAS DE PARTICIPANT DIFFICILE...

Chacun a ses craintes, ses peurs, qui lui sont propres... Animer, c'est aussi une affaire de relation, et cela concerne directement le formateur en tant que personne. Il est intéressant d'en prendre conscience et de

prendre du recul par rapport à ses propres craintes, pour pouvoir les anticiper, et éviter de se focaliser dessus lorsqu'elles sont présentes.

En conséquence, un formateur sera sensible à telle ou telle situation, et absolument pas dérangé par une autre situation qui paraîtra difficile à quelqu'un d'autre. C'est pourquoi on peut dire qu'il n'y a pas de participants difficiles « en soi ».

La plupart du temps, un « élément perturbateur » ne l'est que parce que le formateur se laisse perturber...

Même en cas de désaccord profond sur la formation, l'animateur qui se positionne bien, accepte et respecte les opinions de chacun, y compris négatives, « passera » certainement mieux qu'un formateur anxieux d'obtenir l'adhésion, par exemple.

LA LÉGENDE DE PYGMALION

Pygmalion, sculpteur, consacrait tout son génie à une statue d'ivoire qui représentait une femme. Jour après jour, sous ses doigts habiles, elle devenait de plus en plus belle, à tel point qu'Aphrodite en fut jalouse et le rendit éperdument amoureux de sa statue pour se venger.

Mais devant les tourments du malheureux sculpteur qui passait ses journées et ses nuits à contempler sa statue, et ses ferventes prières, elle décida de lui donner vie. Ainsi, Pygmalion put épouser sa statue et Aphrodite honora leur mariage de sa présence.

OUTIL 49

Le DESC

“

*La critique porte sur le comportement, non
sur la personne !*

En quelques mots

Le **DESC** est une technique d'affirmation de soi, développée par Bower, à utiliser comme trame en 4 étapes pour exprimer de façon « assertive » à un interlocuteur que son comportement nous dérange, et rechercher avec lui une solution :

- **Décrire les faits.**
- **Exprimer ce que l'on ressent.**
- Envisager ensemble des **Solutions** acceptables pour les deux parties.
- **Conclure sur les Conséquences** positives découlant de la solution retenue.

Le formateur prépare une trame avec cet outil ; il dialogue ensuite avec son interlocuteur de façon constructive en faisant preuve d'écoute. L'entretien a lieu en face-à-face.

4 ÉTAPES POUR FORMULER UNE REMARQUE DE MANIÈRE CONSTRUCTIVE

Dialogue	D Décrire les faits	Sans opinion, sans généralisation et sans jugement de valeur.	<i>"J'ai constaté que tu as pris plusieurs fois la parole pour contredire..."</i>
	E Exprimer ses sentiments	- Dire JE et non VOUS. - Expliquer en quoi les faits vous dérangent.	<i>"Je ressens... Je suis très embarrassé vis-à-vis du groupe, car cela..."</i>
	S Solutions	- Les suggérer - Les chercher ensemble. - Les imposer (selon les contextes).	<i>"Que proposes-tu pour ?"</i> <i>"Que penses-tu de..."</i> <i>"Je te demande de..."</i>
	C Conclure	Positivement avec les conséquences pour la personne, le groupe, vous-même.	<i>"Merci, nous pourrions ainsi..."</i>

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Exprimer son désaccord afin de faire évoluer positivement une situation ou un comportement gênant pour soi et/ou une/des autre(s) personne(s).

Contexte

Le DESC s'utilise d'une façon générale pour exprimer des remarques constructives afin de provoquer des changements de comportement chez son interlocuteur et lorsque le formateur est confronté à un comportement gênant de la part d'un participant, en lui parlant seul à seul dans un premier temps.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Face au comportement gênant, **décider (ou non) de confronter l'interlocuteur.**
2. **Choisir le bon moment.**
3. **Préparer sa trame** à l'aide du DESC.
4. **Dérouler les faits** et le ressenti pour soi.
5. **Écouter l'interlocuteur** pour comprendre sa position.
6. **Transmettre ses attentes** en ce qui concerne les comportements souhaités de l'autre.
7. **Rechercher en commun** une solution acceptable par les deux parties.
8. **Conclure cet entretien de façon positive** en mettant en avant les conséquences pour soi et pour l'autre.

Méthodologie et conseils

Le formateur a intérêt à ne pas laisser s'accumuler un contentieux face à un comportement qui le gêne ou gêne la progression du groupe. Il doit :

- **Exprimer son ressenti de préférence en face-à-face.** Une critique en grand groupe peut être mal vécue par le participant et générer de l'agressivité, voire susciter la réaction du groupe pour « défendre » le participant « agressé ».
- **Être direct** : éviter les sous-entendus et les mimiques qui entraînent des interprétations excessives.
- **Éviter l'humour ou l'ironie**, ainsi que la moralisation : « Il ne faut pas... On ne devrait pas... ».
- **S'exprimer en décrivant des faits**, des comportements, et non en jugeant la personne. Il s'agit d'éviter les messages de jugement personnel comme « vous avez des a priori... vous êtes de mauvaise foi... », qui sont vécus comme des attaques personnelles et provoquent des réactions défensives. Les généralisations « toujours, jamais... » sont également à éviter,

ainsi que les comparaisons qui entraînent la mise en état d'infériorité.

La trame du DESC peut aussi être utilisée lorsque le formateur souhaite s'adresser au groupe dans son ensemble pour faire part d'un état d'inconfort face à des comportements collectifs : par exemple, agitation du groupe, ou encore passivité, ou critiques permanentes, etc.

Le formateur explique à l'aide du DESC ce qui se passe pour lui et qui freine le déroulement de la formation. Il se met ensuite à l'écoute du groupe pour trouver des explications et des solutions collectives.

Cette méthode peut être utilisée dans de nombreuses situations : avec un collègue, son responsable, son assureur, son enfant, etc. Elle permet de se préparer calmement à l'expression d'une critique ou d'une remarque et de s'exprimer sans agressivité et donc de se donner plus de chance de changer le comportement.

Avant de vous lancer...

- ✓ Avant de faire une remarque, bien respirer, prendre un temps de recul et préparer sa trame à l'aide du DESC.
- ✓ S'entraîner dans un contexte simple à pratiquer le DESC et mesurer les impacts positifs engendrés.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

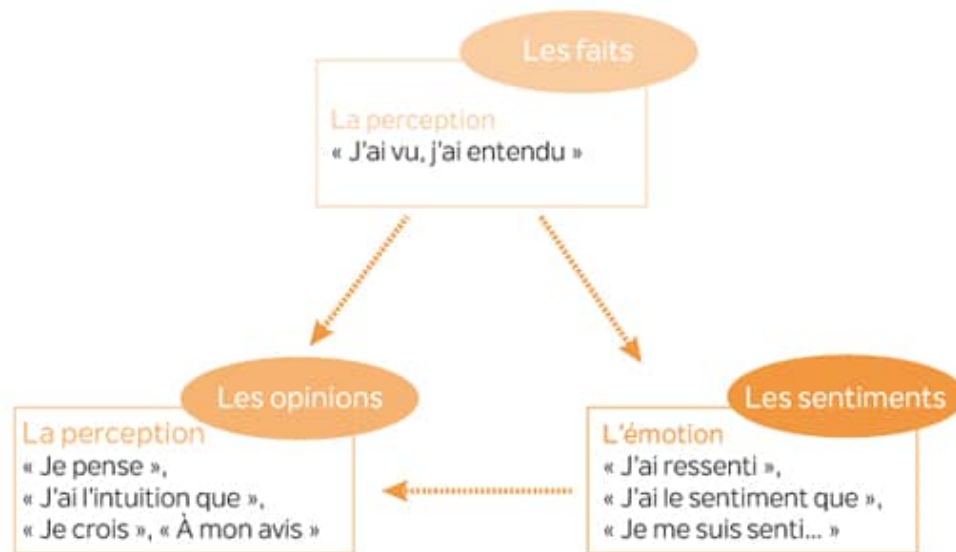
Distinguer les trois niveaux du langage

En communication, on distingue trois niveaux du langage, qui facilitent la conduite d'un entretien de recadrage utilisant la technique DESC :

- **Le fait** qui est illustré par une date, un chiffre, une conséquence. Il est précis, concret et s'appuie sur une observation. Il est vrai, ou faux. Exemple : « il est 17 h 30 ».

- **L'opinion** appartient à celle ou celui qui l'exprime. Elle s'appuie généralement sur une norme, et est plus ou moins fondée par rapport à cette norme, qui est discutable. L'opinion est donc contestable si elle ne s'appuie pas sur un fait précis. Exemple : « Il est tard. Il travaille bien ». Il s'agit d'avis qui ne concerne que l'émetteur de cette opinion, par rapport à une norme plus ou moins partagée, et donc discutable.
- **Le sentiment** qui exprime un ressenti. Propre à chaque personne, il se rattache au cadre de référence de chacun. Il est formulé avec le pronom personnel « je ». Exemple : « Je me sens floué et en colère ».

Lorsque la technique DESC est appliquée, il est indispensable de veiller à rester très factuel lors de la description des faits et à s'exprimer à la première personne du singulier pour formuler son sentiment.



Le DESC ne résout pas tous les différends, mais permet d'évoquer pas à pas la situation avec son interlocuteur en limitant les risques de blocage dans la communication.

Formulations blessantes	Formulations possibles
Vous m'énerviez.	Je suis énervé.
Vous êtes incompréhensible.	Je ne comprends pas ce que vous me dites.
Votre attitude est inqualifiable.	J'ai du mal à accepter votre attitude.



Exercice

Distinguer faits, opinions, sentiments

> Entraînez-vous à distinguer les faits des opinions et des sentiments. Cette distinction sera également fort utile pour l'évaluation des compétences ([outil 67](#)) qui doit largement s'appuyer sur des faits.

	F	S	O
1. A fait preuve de beaucoup de rigueur dans l'application des procédures.			
2. S'est montré perspicace et créatif.			
3. A mis en place une structure efficace d'intégration des nouveaux embauchés qui facilite et accélère leur intégration et valorise l'image de l'entreprise.			
4. N'a pas été suffisamment précis dans les contrôles.			
5. Grâce à une surveillance accrue, a réduit de 20 % le nombre des réclamations.			
6. S'est montré à plusieurs reprises bon formateur.			
7. J'aime beaucoup travailler avec lui			
8. A réalisé une étude sur les coûts des actions contentieuses, contribuant ainsi à la rentabilité de l'entreprise.			
9. J'ai été déçu par ses résultats.			
10. A mis au point une nouvelle méthode de dosage non décrite dans les publications qui a permis de faire des économies substantielles de composants.			
11. Je suis très satisfait par la façon dont il a négocié une situation difficile avec ce client difficile.			
12. A proposé à plusieurs reprises de nouvelles formules pour de nouveaux produits qui ont permis de nouveaux développements.			

Corrigé :

1 Opinion ; 2 Opinion ; 3 Fait ; 4 Opinion ; 5 Fait ; 6 Opinion ; 7 Sentiment ; 8 Fait ; 9 Opinion ; 10 Fait ; 11 Sentiment ; 12 Fait

OUTIL 50

La bouée « anti-sauvetage »

“

La question à poser par rapport à une demande : « Comment puis-je vous aider, ici et maintenant, à partir du contrat qui est le nôtre ? »

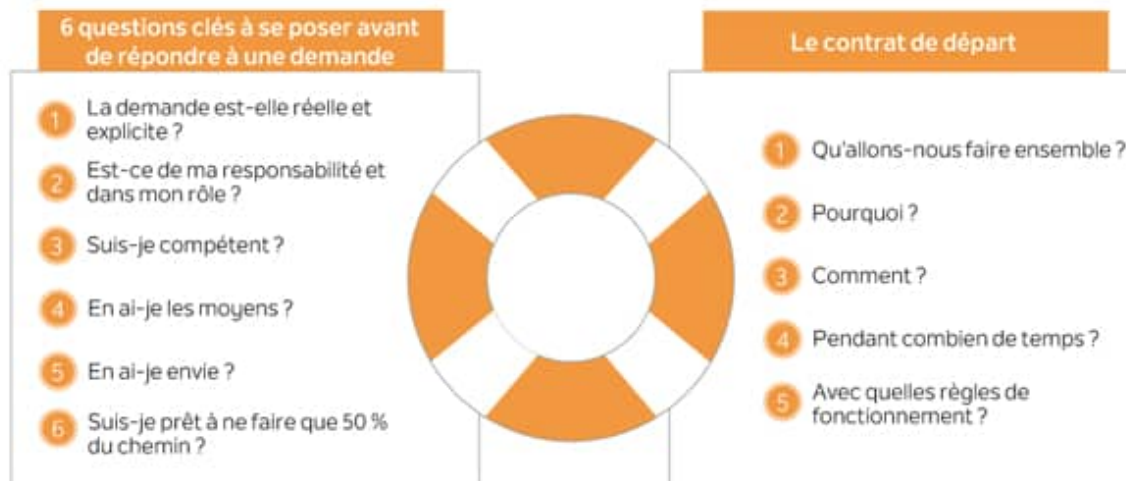
En quelques mots

La **bouée « anti-sauvetage »** évite au formateur de rentrer dans une relation en position de « **Sauveur** » vis-à-vis d'un groupe ou d'une personne en particulier, ce qui induit une dépendance et risque d'instaurer un jeu psychologique nuisible à la relation. Le terme « Sauveur », issu de l'Analyse Transactionnelle, désigne une personne qui apporte son aide de façon excessive au-delà de ce qui lui est demandé.

La bouée « anti-sauvetage » comprend :

- 6 questions clés à se poser avant de répondre à une demande d'un participant ou d'un client ;
- le contrat à établir au démarrage de la relation ([outil 1](#)).

6 QUESTIONS ET UN CONTRAT... POUR ÉVITER DE TOMBER DANS LE « SAUVEUR »



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Pour rester dans des relations « saines », en évitant de rentrer dans des jeux psychologiques.

Contexte

Cet outil est à utiliser en permanence, lors de toute relation. Il est particulièrement utile dans la relation d'aide.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Au démarrage de la relation d'accompagnement en situation professionnelle, **établir le contrat** qui comprend les engagements réciproques des deux partenaires.

- 2. Se poser 6 questions clés** avant de répondre à une demande, lorsque l'on souhaite vérifier la pertinence de répondre.

Méthodologie et conseils

Les **6 questions clés à se poser** avant de répondre à une demande sont surtout utiles lors de formations individuelles ou en coaching.

Le formateur devra répondre « oui » à chacune des questions s'il veut être sûr de ne pas rentrer dans des jeux psychologiques.

- **Question 1** : l'apprenant est adulte ; s'il ne demande pas d'aide de façon explicite, il est en effet préférable de ne pas intervenir, car la donner sans qu'il y ait une demande est aussi une façon de minimiser l'autre, de lui dire implicitement « tu n'es pas capable de... ».

À terme, l'autre risque de se rebeller contre trop d'assistance.

- **Question 2** : si le formateur intervient en dehors de son champ de responsabilité, il sort du contrat de départ et en fait plus que ce qui lui est demandé. Il rentre ainsi dans un jeu psychologique, et risque de se voir mis en porte à faux, ou reprocher d'être intervenu mal à propos (exemple du formateur en management qui dépasserait son rôle pour intervenir dans la relation managériale).
- **Question 3** : le formateur devra bien sûr répondre positivement à la question « suis-je compétent pour intervenir ? ». Il peut bien ne pas être aussi compétent que quelqu'un ayant beaucoup d'expérience – il est légitime de débiter ! – mais il ne devra pas, profitant de son statut de formateur, intervenir dans des domaines dans lesquels il n'est pas formé, alors que le participant pourrait être prêt à lui faire confiance.
- **Question 4** : intervenir sans en avoir les moyens risque de générer des difficultés : il vaut mieux clarifier les moyens nécessaires et limiter ainsi les ambitions si les moyens ne sont pas au rendez-vous.
- **Question 5** : l'envie de répondre est aussi un point de repère pour le formateur ; en général, si tous les autres clignotants sont au vert, le formateur se sentira à l'aise et aura envie de

répondre... Dans le cas contraire, c'est un signe dont il faut tenir compte.

- **Question 6** : le formateur est là pour aider l'apprenant à s'approprier des connaissances et des savoir-faire, mais c'est bien l'apprenant qui apprend...

Parfois, face à des apprenants dont le désir d'apprendre n'est pas à la hauteur de ce que le formateur aimerait, le formateur peut vouloir former l'autre malgré lui... Il doit avoir comme point de vigilance de ne pas faire plus de 50 % du chemin...

Avant de vous lancer...

- ✓ Établir le contrat permet de savoir où l'on va et où l'on ne va pas. C'est un élément important pour la relation.
- ✓ Le formateur garde comme point de repère sa bouée anti-sauvetage !

OUTIL 51

L'entretien d'explicitation

“

*Je vise la verbalisation de l'action parce
qu'elle me paraît une source d'information
extrêmement importante.*

Pierre Vermersch

En quelques mots

L'entretien d'explicitation est une démarche centrée sur les **pratiques** professionnelles réelles des personnes **en situation de travail**. Par un questionnement et une posture adaptée, le formateur va aider l'apprenant à se remémorer ses actions dans une situation donnée, se voir faire, et verbaliser ce qui guide son action : ce qu'il fait, comment et pourquoi il le fait. C'est un temps de prise de recul et d'analyse de son activité par l'apprenant, qui s'appuie davantage sur le vécu que sur le savoir, et permet la prise de conscience des acquis et des écarts par rapport à ce qui est attendu en situation.

LE QUESTIONNEMENT RÉFLEXIF LORS DE L'ENTRETIEN



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

L'entretien d'explicitation vise à rendre explicite (à verbaliser) ce qui est implicite dans l'action, pour faire émerger la pratique réelle. Il est utile pour :

- Aider à se positionner par rapport à ce qui est attendu (le prescrit), tant pour l'apprenant que pour un observateur.
- Vérifier le niveau de connaissance d'une personne, la logique qui la guide.
- Conforter l'appréciation par le formateur lors d'une évaluation sommative, pour vérifier certains aspects non explicités.
- Faire prendre conscience d'un oubli, d'une erreur.
- Faire prendre conscience des compétences acquises.

Contexte

Plusieurs démarches utilisent le **questionnement réflexif** pour inviter à la prise de recul et améliorer les pratiques en situation de travail : groupes d'analyse des pratiques, feed-back ([outil 46](#)), ateliers de

résolution de problème, formation individuelle en situation de travail ([outil 17](#)). L'entretien d'explication est une technique transversale qui peut être utilisée lors de ces différents types de démarches. Par exemple, un formateur observe un écart par rapport à l'attendu chez un apprenant lors d'un essai sur simulateur. En l'aidant à revivre la situation, l'apprenant va identifier lui-même l'écart et prendre conscience de son erreur.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Préciser le cadre** et l'objectif de l'échange.
2. **Inviter à se remémorer** une situation concrète singulière, et à se revoir dans l'action.
3. **Questionner** pour aider à reconstituer l'expérience vécue et à la verbaliser.
4. **Guider** pour faire émerger la prise de conscience des écarts.
5. **Conclure** sur les acquis et la prise de conscience.

Méthodologie et conseils

Partir d'une situation précise : « je te propose de te remettre dans la situation de départ, lorsque tu as démarré ton activité » et la faire préciser : « avec qui étais-tu ? que voyais-tu ? » en faisant détailler lumière, son, position...

Laisser le temps à la personne de revivre le moment : « prend ton temps, remets-toi au moment où tu... ».

Partir à la recherche de ce qu'elle a vécu (vision de l'action) et non pas de ce qu'elle croit avoir vécu. Exemples de questions :

- Qu'est-ce qui te revient de ce moment-là ?
- Comment as-tu procédé ?
- Qu'as-tu fait ensuite ?
- Tu te revois en train de... Et là, tu vois quoi... Qu'est-ce que tu t'es dit ?

- Au moment où tu prends..., que prends-tu ? Que vois-tu d'autre ?
- Au moment où tu décides de..., que fais-tu ? Tu vois un panneau, que lis-tu sur ce panneau ?
- Quand tu dis que tu ne sais pas... qu'est-ce que tu sais ?
- Tu dis que tu ne vois rien. Quand tu ne vois rien... qu'est-ce que tu vois ?

Aider à décomposer l'action en sous-étapes. Rester spécifique, en évitant les généralisations et faire ralentir le débit de parole.

Avant de vous lancer...

- ✓ Bien positionner le cadre et l'objectif du questionnement et ajuster la posture en conséquence.
- ✓ S'entraîner à manier ce type de questions.
- ✓ Éviter le « pourquoi » qui incite l'apprenant à rationaliser au lieu de partir du réel.

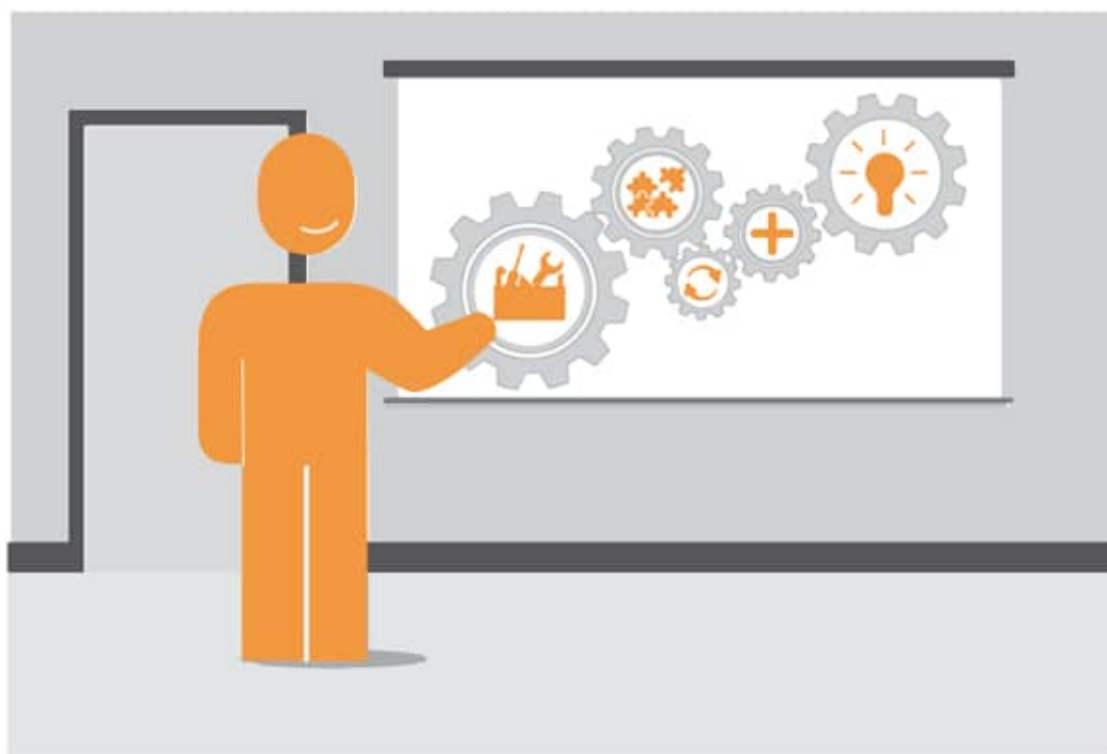
DOSSIER 7

UTILISER LES TECHNIQUES D'ANIMATION

“

Les rudiments de la connaissance sont assimilés au fil des jeux.

Mahatma Gandhi



Il existe de nombreuses techniques pour atteindre les objectifs pédagogiques, chacune pouvant se rattacher aux 5 grandes méthodes pédagogiques (voir [dossier 3](#)). Ces dernières donnent « l'esprit » à l'apprentissage alors que les techniques vont de **façon concrète donner du réalisme** et le guider. Elles permettent de :

- Ancrer ou valider des acquis ([outils 52](#) et [62](#)).
- Mettre en pratique un savoir ou savoir-faire ([outils 55, 56](#)).
- Découvrir un contenu, prendre conscience de ses comportements ([outils 52, 53, 54, 55, 61, 63](#)).
- Faire émerger des idées en partant des connaissances des apprenants ([outils 57, 59, 60](#)).
- Soutenir l'attention pendant un exposé ([outil 22](#)), après une phase inactive ([outils 39, 64](#)).

Favoriser les techniques ludiques

Dans Ingénierie et formation d'adultes¹, Sandra Bellier précise que le **jeu** :

- Déconnecte les apprenants de leurs habitudes et leur permet de **se mettre en action** pour expérimenter de nouveaux comportements.
- Provoque une forte implication avec **absence de contrôle et crainte de jugement**, ce qui favorise l'expérimentation.
- Facilite la **mémorisation**, car le jeu est un moyen **mnémotechnique** qui facilite l'inscription de ce qu'il faut retenir, l'apprenant se remémorant le jeu utilisé pour accéder à la connaissance.

Afin de révéler toute la puissance de l'expérience vécue grâce au jeu, une phase d'analyse des situations rencontrées est indispensable pour établir un **lien avec la réalité** : comment utiliser par la suite ce qui aura été découvert, testé, de façon concrète ?

Varier les techniques au service de l'apprentissage

Alterner les techniques permet de soutenir l'attention et de donner du rythme à la formation. De plus en plus de techniques font appel à des outils digitaux. Le **modèle SAMR** (Substitution, Augmentation, Modification, Redéfinition) de Ruben Puenteduera précise que si certaines techniques digitales viennent juste se substituer au papier,

d'autres viennent véritablement augmenter l'expérience apprenant, en permettant plus d'interactivité, plus de rapidité pour pratiquer, plus de partages collectifs et de facilité d'accès à l'information. Se questionner sur la **valeur ajoutée d'une technique** est une bonne clé d'entrée pour en valider l'usage.

Les outils

[52 Le vrai-faux ou info-intox](#)

[53 Les jeux de carte](#)

[54 L'exercice collaboratif en équipes alternées](#)

[55 Le jeu de rôles](#)

[56 L'étude de cas](#)

[57 La discussion Post-it® \(Post-it® meeting\)](#)

[58 La vidéo](#)

[59 Le photo langage](#)

[60 Le brainstorming](#)

[61 La carte mentale](#)

[62 Le test de connaissances](#)

[63 La chasse au trésor](#)

[64 Les outils pratiques pour stimuler l'attention](#)

OUTIL 52

Le vrai-faux ou info-intox

“

Le vrai-faux est un outil ludique pour repérer la progression des participants.

En quelques mots

L'outil **vrai/faux ou info/intox** est utilisé pour évaluer les acquis et l'atteinte des objectifs pédagogiques partiels. Il permet aux participants de faire le point sur ce qu'ils savent, ou ne savent pas. Ils sont invités à se positionner par rapport à des affirmations, en indiquant si elles leur semblent vraies ou fausses. La correction se fait en direct à chaque affirmation (en présentiel ou en classe virtuelle) et permet ainsi au formateur de repréciser le contenu au fur et à mesure. Cela peut aussi s'opérer en dehors de la formation avec un outil de quiz digital ([outil 62](#)).

CONSIGNES ET EXEMPLE D'UN VRAI-FAUX

Consignes

Répondre à chaque affirmation à l'aide d'un carton VRAI ou FAUX.
Compter 1 point par bonne réponse.
Réponse immédiate ! Au top ! Vote individuel.



Exemple : le formateur est responsable de l'atteinte des objectifs stratégiques.



Réponse : il est responsable de l'atteinte des objectifs pédagogiques.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Évaluer les connaissances acquises ou mesurer les prérequis.
- Introduire un sujet en s'appuyant sur les connaissances initiales.

Contexte

Le formateur évalue les connaissances à la fin d'une séquence, ou en démarrage de formation si la formation requiert des prérequis. Cet outil peut se réaliser en présentiel comme en classe virtuelle.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Présenter la technique** et son mode de fonctionnement.
2. **Distribuer les 2 cartes pré-imprimées** utilisées pour répondre ou communiquer le lien (ou le QR code) pour accéder au test en ligne à distance.
3. **Lancer la séquence** en présentiel ou en classe virtuelle.
4. **Gérer les échanges**, valoriser les retours et faire des apports complémentaires selon les besoins.
5. En conclusion, **synthétiser les points clés**.

Méthodologie et conseils

La technique du « vrai/faux » ou « info/intox » est animée à **l'oral** en grand groupe. Le formateur projette sur son écran le diaporama avec les affirmations écrites (maximum 10) et pose la question oralement : « est-ce une info ou une intox ? » ou « vrai ou faux ? ». Il aura auparavant distribué 2 cartons vrai/faux, ou indiqué comment répondre en classe virtuelle par le bouton « accepter » ou « refuser ». Les participants se positionnent en levant leur carton. Le formateur fait émerger des arguments en faveur des deux positionnements, en commençant par les arguments erronés, puis ceux liés à la bonne réponse. Par exemple, si la bonne réponse est « faux », le formateur dira : « Ceux qui ont mis vrai, quels arguments avez-vous ? Merci. Ceux qui ont mis faux, quels arguments ? Merci... et bien, effectivement, c'est la réponse « faux » qui est la bonne parce que... ».

Il existe d'autres variantes :

- **La technique du quiz** : le quiz est constitué d'une série de questions variées (maximum 10), ouvertes, fermées ou sous forme d'un positionnement sur une échelle. Il peut être réalisé à l'écrit ou à l'oral en grand groupe, avec projection des questions. Il est alors plus rapide et corrigé tout de suite. L'évaluation sera alors collective et non individuelle.
- **La technique du QCM** (questionnaire à choix multiples) : un QCM est composé d'une série de questions, avec entre 2 à 5 réponses proposées, à choisir pour le participant. Un QCM est

simple à corriger. Il comporte une part de chance, et reflète moins le niveau de maîtrise des acquis qu'un ensemble de questions ouvertes.

Ces trois techniques sont aussi utilisables en version digitale, les apprenants répondant sur leur smartphone ou sur leur ordinateur ([outil 62](#)).

Avant de vous lancer...

- ✓ Préparer avec justesse les affirmations ou les questions avec des textes explicites et courts.
- ✓ La correction du quiz demande souvent du temps.
- ✓ Le formateur veille à ne mettre aucun participant en porte à faux vis-à-vis du groupe.
- ✓ La préparation d'un questionnaire en mode digital requiert un minimum de temps, mais permet une duplication des questionnaires sur différents groupes d'apprenants.

OUTIL

53

Les jeux de carte

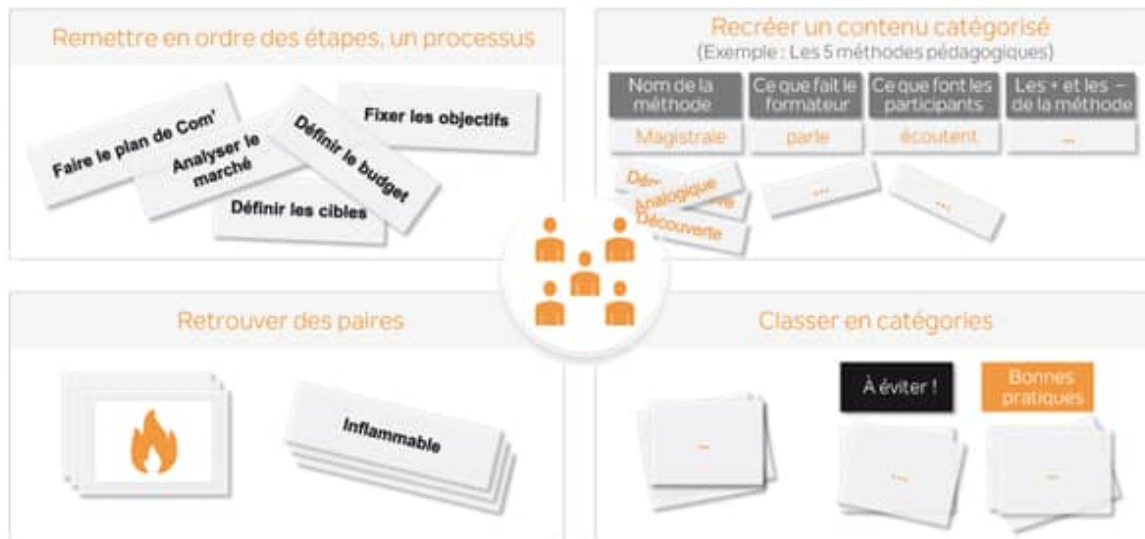
“

*Des outils ludiques et simples à réaliser,
pour varier les techniques et soutenir
l'attention.*

En quelques mots

L'outil « **cartes à jouer** » présente plusieurs idées pour dynamiser une formation présentielle en utilisant une série de cartes conçues spécialement pour la séquence. En binômes ou en sous-groupes, les apprenants devront les reclasser dans un certain ordre, ou en catégorie, ou encore retrouver des paires. L'intérêt de l'outil réside dans le fait de permettre à l'apprenant d'être actif, de réfléchir et d'échanger des points de vue avec des collègues sur un sujet, et de manipuler physiquement des objets qui concrétisent des concepts. Cela permet de créer des **ruptures de rythmes** utiles pour **soutenir l'attention**.

PLUSIEURS JEUX DE CARTES SELON LEUR
FINALITÉ



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Transmettre un contenu en impliquant les participants, faire découvrir un contenu ou évaluer.

Contexte

À utiliser :

- En découverte, lors d'une séquence, avant que le formateur ne réalise des apports. Les participants sont mis en situation de se poser des questions pour rechercher une solution par association de cartes ou classement par ordre chronologique ou en catégories.
- En validation des acquis à la fin d'une séquence.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Donner l'objectif et les consignes.** Constituer des sous-groupes (maximum 4 personnes) et distribuer les cartes.

2. **Laisser les participants rechercher la solution** pendant 5 à 10 minutes environ, selon la complexité du jeu.
3. **Corriger en faisant participer chaque sous-groupe**, qui apporte à tour de rôle un des éléments de la réponse.
4. **Réaliser la synthèse** et faire des apports de contenu.

Méthodologie et conseils

Les jeux de cartes sont simples à concevoir et permettent de créer des ruptures de rythmes pour relancer l'attention. Ils favorisent les échanges entre participants.

- **Le méli-mélo** est un jeu de bandelettes à classer dans un ordre chronologique. Cette technique est adaptée pour travailler les différentes étapes d'une méthode, d'un processus. Le formateur distribue à chaque sous-groupe un jeu de bandelettes et laisse les participants discuter pour les classer (5 minutes, maximum 15 bandelettes). Elle permet de rechercher, de s'interroger, de s'approprier l'enchaînement des étapes de façon ludique.
- **Le puzzle** est un jeu de cartes à associer. Prévoir 30 cartes maximum, sur lesquelles figurent des informations, réparties en plusieurs catégories (4 à 5). Par exemple, pour aborder une offre client, on pourrait trouver les catégories suivantes : le nom de l'offre, un descriptif rapide, la cible visée, le tarif. Le formateur remet un jeu à chaque sous-groupe. Les participants associent les différentes catégories de cartes, en 10 minutes environ. L'animateur passe dans les groupes pour les aider s'ils rencontrent des difficultés. Il met ensuite en commun en grand groupe en faisant intervenir successivement chaque sous-groupe.
- **Trouver les paires** est un jeu d'association de 2 catégories de cartes. Les participants reconstituent en binômes ou en sous-groupes les associations par paires. Exemple : nom d'un produit, caractéristiques du produit ; un acronyme et sa définition.
- **Classer en catégories** : une quinzaine de cartes reprennent différents items, par exemple des réponses faites en clientèle par un conseiller commercial. En binômes, les participants sont invités à réfléchir afin de les classer en catégories (2 ou 3), en lien avec le contenu (par exemple : bonnes pratiques/à éviter).

Certaines applications, comme learningapps.org, permettent d'utiliser une version digitale de ces outils.

Avant de vous lancer...

- ✓ Tester les jeux pour veiller à ce qu'ils restent simples à réaliser. L'important est dans les échanges en équipes et le débriefing qui s'ensuit.
- ✓ Préparer la mise en commun des réponses, via un support sur diaporama.

OUTIL 54

L'exercice collaboratif en équipes alternées

“

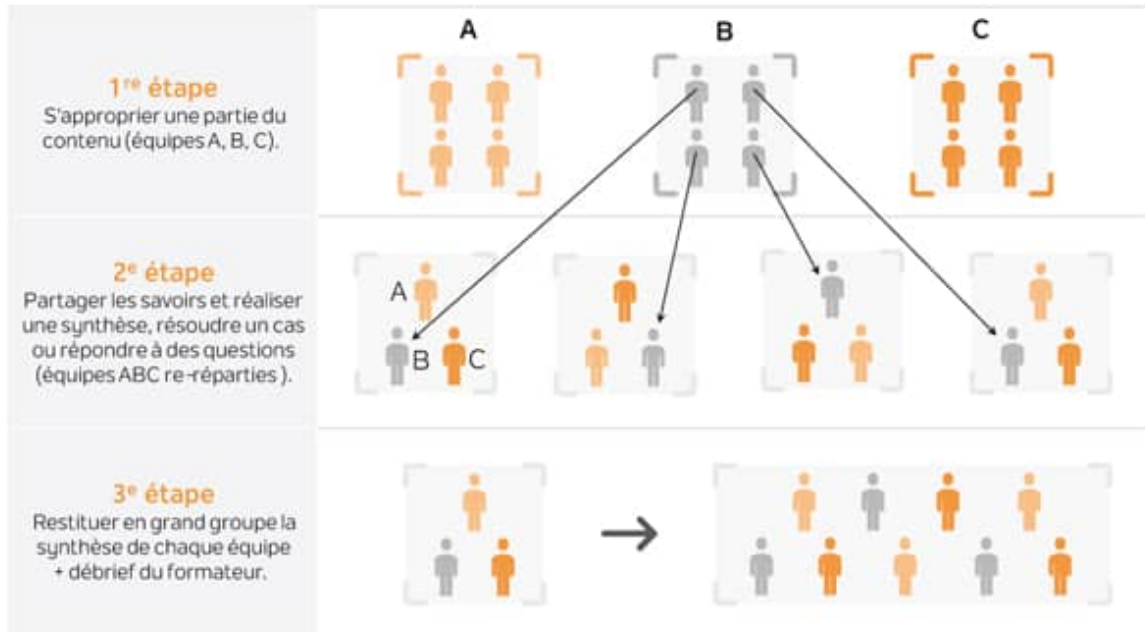
*Le savoir, quand on le partage, c'est la
seule chose qui augmente.*

Miche Serres

En quelques mots

L'exercice collaboratif en équipes alternées consiste à décomposer, lors de la conception, le contenu à étudier en 3 ou 4 parties, puis à donner aux participants, organisés en sous-groupes, une partie du contenu pour qu'ils se l'approprient. Dans un second temps, les équipes se recomposent en incluant un représentant de chacun des groupes précédents, afin de disposer de l'intégralité des connaissances pour résoudre un cas, faire une synthèse, etc. Cette technique repose sur la **méthode de la découverte** ou **interrogative** si les participants posent ensuite des questions.

LES 3 ÉTAPES DE LA TECHNIQUE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Faire découvrir un contenu par les participants et faciliter son appropriation.
- Faire réaliser un cas nécessitant l'application de savoirs découverts.
- Faire participer de façon active les apprenants sur un contenu long ou compliqué.

Contexte

Cette technique peut être utilisée en remplacement d'un exposé magistral afin que les apprenants étudient par eux-mêmes le contenu proposé, en fassent une synthèse ou résolvent un cas à l'aide des

connaissances acquises, puis restituent leurs travaux au groupe complet.

Elle s'utilise en présentiel, mais aussi en classe virtuelle, s'il est possible d'éclater les participants en sous-groupes.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Préparer les supports.** Le formateur partage le contenu à étudier en plusieurs parties (3 dans le schéma ci-contre mais plusieurs si nécessaires) et constitue des dossiers pour chaque partie, qui seront remis aux sous-groupes de participants. Les dossiers comportent 4 à 5 pages de texte maximum, avec possibilité de prévoir des schémas, illustrations et tableaux. Les participants constituent des sous-groupes (autant qu'il y a de dossiers).
- 2. S'approprier les contenus.** Les participants lisent les fiches et en font une synthèse de 20 à 30 minutes. À l'issue de cette phase, les participants constituent de nouveaux sous-groupes avec en leur sein un représentant de chaque sous-groupe précédent.
- 3. Partager les savoirs.** Chaque participant présente la synthèse réalisée sur le contenu étudié précédemment aux autres participants de son nouveau sous-groupe. Une synthèse générale des différentes parties est ainsi faite.
Un exemple de mise en application ou une illustration peuvent être également demandés, voire une étude de cas à résoudre.
À la fin de cette étape, les participants ont ainsi découvert la totalité du contenu. Temps : 20 à 30 minutes.
- 4. Restituer.** Chaque sous-groupe présente sa synthèse, ou la solution à un cas, la réponse à un exercice au reste du groupe durant 20 à 30 minutes. Le formateur synthétise et conclut.

Méthodologie et conseils

Cette technique permet de **rendre les participants acteurs** sur une séquence consacrée à la **transmission de savoirs**. L'objectif est que

les participants maîtrisent l'ensemble des savoirs abordés et soient en mesure de les utiliser pour réaliser un exercice, une étude de cas ou répondre à un questionnaire.

Chaque participant devient l'ambassadeur de son groupe : cela l'implique fortement pour apprendre. Les contenus doivent être sélectionnés avec attention et adaptés au niveau des participants.

La première phase, consacrée à l'appropriation de contenus, peut être réalisée à distance, et dans ce cas l'étude peut porter sur des dossiers plus volumineux et durer plus longtemps.

La durée de la troisième phase sera supérieure à 30 minutes si une étude de cas est réalisée par les participants.

Lors de la seconde phase, le formateur veillera à donner des consignes précises pour faciliter l'organisation du groupe. Un apprenant « ambassadeur » pourra être nommé pour porter la restitution orale de son groupe.

Avant de vous lancer...

- ✓ Cette technique nécessite une préparation minutieuse des contenus et des supports.
- ✓ Préparer clairement les consignes ainsi que le tempo à donner pour faire avancer les participants.

Le jeu de rôles

“

Le jeu de rôles n'est pas la réalité, mais rien n'arrive par hasard dans la façon dont il se déroule ; c'est ce qui rend son exploitation intéressante.

En quelques mots

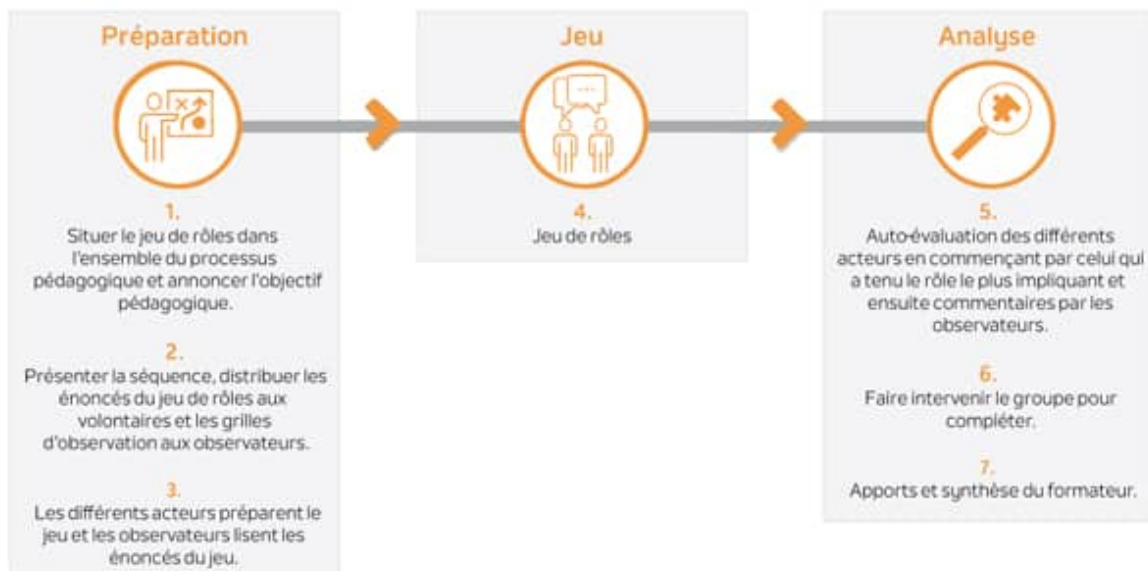
Dans le **jeu de rôles**, deux ou plusieurs participants tiennent un rôle d'acteurs dans un contexte défini au préalable. Les autres participants observent les interactions à l'aide d'une grille d'observation, puis font part de leurs observations factuelles, avec les points forts et les points d'amélioration perçus. En conclusion, le formateur résume les points clés à retenir.

Le jeu de rôles peut être mené en grand groupe, ce qui permet de partager les commentaires. Plusieurs jeux de rôles peuvent aussi être menés en parallèle, ce qui permet l'entraînement d'un plus grand nombre de participants.



<http://dunod.link/ajljbmi>

LES 3 ÉTAPES DU JEU DE RÔLES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Prendre conscience de ses réactions face à une situation et des conséquences de ses comportements sur la situation.
- S'entraîner à appliquer une technique, une méthode.

Contexte

Le jeu de rôle est utilisé :

- en début de séquence sur un thème précis ;
- après un apport théorique, pour mettre en application la démarche, les savoir-faire exposés.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Présenter les objectifs**, le déroulement, la durée, les règles de fonctionnement, et la façon dont le jeu sera débriefé.
2. **Constituer des sous-groupes** correspondant aux rôles à tenir et distribuer des fiches consignes ; par exemple, dans une simulation de vente, un groupe prépare le rôle du vendeur et un autre celui du client (5 à 10 minutes).
3. **Demander deux volontaires** pour tenir les rôles et lancer le jeu. Observer et prendre des notes sans intervenir. Le formateur peut filmer le jeu. Durée moyenne : 5 à 15 minutes (cela dépend de la technique ou méthode travaillée).
4. **Pour le débriefing** : inviter le participant qui a tenu le rôle le plus impliquant à exprimer son ressenti et à s'auto-évaluer en premier, puis l'autre protagoniste. Les observateurs et le reste du groupe s'expriment ensuite. Le formateur complète si besoin.
5. **Faire émerger du groupe** les règles ou comportements à retenir et conclure.

Méthodologie et conseils

Lors des débriefings, privilégier l'expression « axes de progrès » à celle de « points faibles ».

Variante du jeu de rôle : la micro-situation. Jeu d'entraînement très court et très rythmé en trinôme, avec deux acteurs et un observateur. Le jeu complet comprend 3 micro-situations ; les participants changent de rôle à chaque fois. Pour chaque micro-situation, prévoir 5 min de préparation, 5 à 10 min de jeu et 5 min d'échanges. Soit 20 min maximum par micro-situation.

Par exemple, pour une formation vente, le formateur prépare 3 micro-situations différentes (une étape de la vente par exemple) avec pour chacune 1 fiche vendeur, 1 fiche client et les 2 fiches pour

l'observateur. Ce dernier gère le temps et conduit les échanges à la fin de la micro-situation.

Les trinômes démarrent tous en même temps et le formateur s'assure de la bonne progression des sous-groupes et du respect des temps. Le jeu sous forme micro-situation permet de faire s'entraîner tout un groupe en même temps.

Le jeu de rôles provoque une très forte implication, une absence de distance qui diminue l'autocontrôle. Il permet ainsi de se déconnecter de ses habitudes et comportements naturels pour en expérimenter d'autres.

Les observateurs s'appuient sur une grille pour guider leurs observations.

Voir 2 exemples de grilles d'observation pour des jeux de rôles et des mises en situation avec le QR code.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le formateur veille à ne laisser aucun apprenant en difficulté personnelle pendant le jeu. Il incite mais n'oblige pas à prendre un rôle si la personne ne le souhaite pas.
- ✓ Le formateur aura pris soin de préciser les règles aux observateurs pour bien faire un feed-back de façon factuelle et constructive.

L'étude de cas

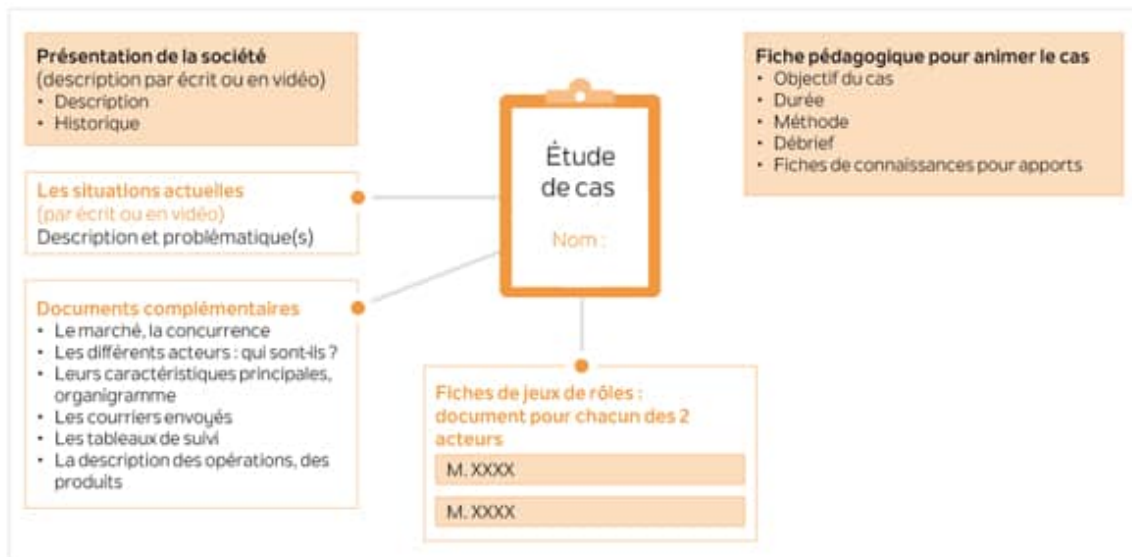
“

L'étude de cas reprend la complexité des situations réelles. Elle permet d'échanger entre pairs pour résoudre les problèmes et imaginer des solutions.

En quelques mots

L'étude de cas consiste à faire résoudre par les participants un problème issu d'une situation concrète proche de leur réalité professionnelle, pour qu'ils apportent des solutions pratiques. Elle comprend différents documents : la description de la société, du contexte, la narration des problématiques, des documents additifs, des fiches de jeux de rôles si besoin. Elle peut comprendre également une fiche pédagogique pour aider l'animateur. L'étude de cas peut être un fil rouge conducteur d'une formation. Elle sera alors découpée en séquences et peut donner lieu à des jeux de rôle.

LES DIFFÉRENTS DOCUMENTS DE L'ÉTUDE DE CAS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

Permettre aux participants :

- d'analyser et de résoudre en groupe une problématique concrète issue d'une situation réelle, ce qui implique de partager leurs représentations respectives de la situation pour les faire évoluer ;
- de faire appel à des comportements de différentes natures pour résoudre un problème ;
- de progresser dans la résolution de situations analogues.

Contexte

L'étude de cas s'utilise à différents moments de la formation : elle peut être mise en démarrage d'une séquence pédagogique pour

atteindre un objectif pédagogique sur un thème donné, ou en conclusion pour servir l'évaluation ou l'ancrage des acquis.

Elle peut servir de fil rouge pour conduire les activités pédagogiques d'une formation.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Présenter le cas**, l'objectif et organiser des sous-groupes de travail.
2. **Préciser le temps de travail accordé.**
3. **Faire résoudre l'étude de cas** par les sous-groupes et rechercher des solutions.
4. **Analyser la production** des sous-groupes par une présentation des solutions (un rapporteur par sous-groupe).
Permettre aux apprenants de confronter leurs idées et les réponses apportées.
5. **Synthétiser les points clés** mis en évidence et faire des apports complémentaires si besoin.

Méthodologie et conseils

- **Pour la préparation** : joindre dans l'étude de cas des documents proches de ceux utilisés en réel ou y donner éventuellement accès grâce à une vidéo contextuelle. Donner du corps à l'histoire (« Pierre, jeune conducteur, s'aperçoit que... »).
L'étude de cas peut comprendre plusieurs parties du contenu de la formation. Dans une étude de cas « fil rouge », la même étude est utilisée tout au long de la formation. Le formateur peut entrecouper les différentes étapes du cas par d'autres séquences pédagogiques.
- **Pour l'animation** : lors de la constitution des groupes, le formateur veille à en homogénéiser le niveau, afin d'obtenir des restitutions de qualité relativement identique. Il se met à disposition des participants durant la séquence, mais ne doit pas influencer la réflexion. Il reste à l'écoute des groupes et

intervient s'il sent que le groupe est bloqué dans sa progression : compréhension de la consigne, désaccord sur la méthode à employer, etc.

- **La phase de restitution** des solutions doit être organisée sous forme d'échanges entre les sous-groupes afin d'éviter la lassitude tout au long des présentations. Ou bien faire analyser le travail d'un sous-groupe par un autre sous-groupe à l'aide d'une grille d'analyse.
- Lors de la phase de restitution, le formateur pourra établir, avec les participants, au fur et à mesure de la restitution, une checklist des bonnes pratiques mises en évidence.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le formateur doit veiller à ce que le cas soit bien adapté au contexte des participants.
- ✓ Il doit prévoir le temps pour analyser les travaux des sous-groupes dans le but d'une synthèse collective.

OUTIL
57

La discussion Post-it® (*Post-it® meeting*)

“

*Lorsque les hommes travaillent ensemble,
les montages se changent en or.*

Proverbe chinois

En quelques mots

La discussion Post-it® consiste à faire travailler un groupe à l'aide de Post-it®, en suivant un plan de discussion comprenant différentes phases, avec des temps en sous-groupes et des restitutions. C'est une méthode :

- **interactive** : chacun écrit, va coller son argument, donner son avis ;
- **visuelle** : le déroulement est continuellement affiché ;
- **intégrative** : les idées de chacun sont reconnues et intégrées ;
- **consensuelle** : pour des enjeux importants, elle permet de faire baisser le niveau de

pression et favorise la résolution des divergences ;

- **rigoureuse** : elle oblige à préparer et à rester centré sur l'objectif.

LES POINTS CLÉS DE LA DISCUSSION POST-IT®



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Recueillir des besoins, des façons de percevoir un métier, une évolution, d'identifier des conséquences, de trouver des actions à mener, faire partager des visions, faire un retour d'expérience.

Contexte

Cette méthode est utile pour faire travailler un groupe dans lequel la prise de parole est délicate : différences importantes de statuts,

personnes timides ou pas très à l'aise avec la prise de parole, groupe conflictuel, leaders charismatiques, etc.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Bâtir un plan de discussion :

- Identifier précisément le thème et l'objectif de la discussion.
- Formuler la question centrale à partir de laquelle les participants vont travailler.
- Formuler ensuite la question de démarrage. Elle sert d'échauffement et doit permettre aux personnes de s'approprier le thème de la discussion ou le point de vue des autres participants sur le thème.
- Formuler la question pour le vote de chacun.

2. Animer le plan de discussion :

- Présenter l'objectif de la séance.
- Expliquer la méthode et les règles de fonctionnement.
- Suivre le plan de discussion.
- Faire le compte rendu.

Méthodologie et conseils

Cette méthode s'inspire de la méthode allemande **Metaplan®**. Elle favorise la prise en compte de la parole de chacun : même les plus timides peuvent, grâce aux travaux en binômes ou sous-groupes, voir leur avis posé et exprimé.

C'est une méthode rigoureuse par le temps de préparation qu'elle nécessite en amont.

Cette méthode ludique crée une dynamique collective et peut être utilisée dans les grands groupes.

Il est nécessaire de définir précisément le plan de discussion en amont, ce à quoi on veut aboutir, les étapes.

Plusieurs types de questions sont à combiner dans un « plan de discussion ».

- **La question de démarrage** vise à entraîner le groupe à la méthode et à avoir un autre type de feed-back sur l'intérêt du sujet, ou sur la position des participants par rapport au sujet. Exemple : « Que représente pour vous le pilotage d'un projet ? ».
- **La question centrale** traite le sujet même de la réunion : « Qu'est-ce qu'un projet bien mené ? ». On peut aussi traiter le sujet sous plusieurs angles lors d'une même question (exemple : « Quelles précautions devons-nous prendre sur le plan de la communication interne et externe ? »).
- **La question de pondération** permet de définir des priorités, de hiérarchiser des réponses, de connaître l'opinion de chacun. Exemple : « À l'aide de gommettes, identifiez les points les plus importants pour vous en termes de qualité de service ».

Cette méthode visuelle peut déboucher sur un compte rendu photographié, et posté éventuellement sur un mur digital ([outil 32](#)).

Avant de vous lancer...

- ✓ Le formateur doit tester au préalable la formulation des questions : une question est bien formulée lorsqu'elle amène 5 à 6 réponses.
- ✓ Attention à la production « forcée », qui donne l'illusion de la participation sans qu'il y ait engagement réel des personnes par rapport à ce qui est dit et écrit.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

La question de démarrage

Une question de démarrage est bien formulée quand :

- elle induit l'interaction dans le groupe ;
- elle provoque et implique, sans bloquer ;
- elle est ouverte et permet plusieurs réponses ;

- elle s'adresse à l'expérience et aux opinions, non aux connaissances.

Exemple de question de démarrage

« Dans notre entreprise, il est facile de bien gérer son temps. »			
**	*	—	--
Tout à fait d'accord	D'accord, mais avec quelques restrictions	Plutôt pas d'accord, mais il y a du vrai dans la proposition	Vraiment pas d'accord

Comment l'animer ?

- **Lire la question et expliquer l'échelle de cotation.** Les personnes se positionnent mentalement, puis vont coller une gommette correspondant à leur choix.
- **Demander** ensuite « Quels arguments soutiennent l'avis minoritaire ? » en sollicitant tout le groupe, et rédiger chacun des arguments sur Post-it®.
- Ensuite, **faire de même avec l'avis majoritaire.**

Le but de cette question est de mettre rapidement en évidence les différents points de vue, sans les approfondir, ce qui sera fait dans la question centrale. Prévoir 10 à 15 minutes d'animation.

La question centrale

Elle est directement en lien avec l'objectif poursuivi. Il peut y avoir plusieurs questions centrales qui s'enchaînent dans le plan de discussion. La question centrale peut aussi comporter des sous-questions. Exemple : « En repensant à la semaine précédente, quelles ont été les difficultés rencontrées dans l'exercice de votre fonction avec le client ? Avec votre équipe ? ».

Comment l'animer ?

- Lire la question et faire formuler un premier exemple de réponse.
- Remettre les Post-it® aux participants répartis en sous-groupes de 3 à 4 personnes.
- Laisser 15 minutes de réflexion.
- Ramasser les Post-it®, les mélanger, et les lire un par un en les collant au tableau.

- Classer les Post-it® par sous-ensembles cohérents, en faisant participer le groupe.
- Traiter les désaccords en écrivant les différentes réponses.
- Entourer les ensembles définis, puis trouver un titre avec l'ensemble des participants.

La question de pondération

Elle permet de définir des priorités, de hiérarchiser des réponses, de connaître l'opinion de chacun. Par exemple : « À l'aide de gommettes, identifiez les actions qui vous paraissent prioritaires ».

Comment l'animer ?

- Lire les questions.
- Donner 2 ou 3 gommettes par personne.
- Les participants viennent coller tous en même temps leurs gommettes.
- Faire ressortir les résultats de la pondération.



Exemple

Un plan de discussion

Voici un exemple de plan de discussion pour un recueil des besoins en formation :

POUR DÉMARRER L'INTERACTION

- Citer trois aspects de votre travail qu'il vous semble possible d'améliorer.
- Que représente pour vous une formation à (noter le thème) ?

POUR APPROFONDIR

- Donner chacun trois mots qui qualifient... (noter le thème) :
 - en général.
 - dans votre entreprise.
 - pour vous.
- Quelles sont aujourd’hui les qualités attendues d’un... (indiquer la fonction) ?
- Quels dysfonctionnements observez-vous le plus souvent dans... ?
- Quels sont les changements qui vont avoir lieu dans votre métier d’ici 3 ans ?

POUR IDENTIFIER LES OBJECTIFS ET LA CIBLE DE LA FORMATION

- Quels sont les objectifs que vous assignez à un séminaire de formation à... ?
- Quels contenus mettriez-vous obligatoirement dans une formation à... ?
- Quels doivent être les publics concernés par cette formation ?

POUR PERMETTRE DE MESURER LES RÉSULTATS

- Quels résultats nous permettront de dire que la formation a été une réussite ?
- Quelles difficultés concrètes une formation à... peut-elle résoudre ?
- À quoi saurons-nous que la formation a été un succès ?

POUR CONCLURE

- Y a-t-il d’autres aspects qui pourraient renforcer l’impact de cette formation ?
- Si vous avez 2 conseils à donner aux concepteurs pour mettre une place cette formation, quels seraient-ils ?

Le formateur doit tester au préalable la formulation des questions : une question est bien formulée lorsqu’elle amène 5 à 6 réponses.

NOTRE CONSEIL : SOIGNER LA PRÉSENTATION DES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT DU GROUPE

- Nous discutons par écrit.
- Pour plus de lisibilité : une idée par Post-it®, trois lignes au maximum.
- Il n'existe pas de hiérarchie d'idées, chaque idée est importante.
- Trente secondes de prise de parole : les prises de parole sont concises, les collègues peuvent donner un carton rouge si l'intervention est trop longue.
- L'éclair : en cas de désaccord ou d'opinion différente, mettre un Post-it® « éclair » qui signale aux participants que ce point sera à discuter ou à approfondir.

La vidéo

“

La vidéo utilisée pour filmer n'a pas d'effet magique ; il ne suffit pas de se revoir, il faut un partage et une verbalisation pour aider à faire évoluer des comportements.

En quelques mots

Une **vidéo** permet d'illustrer un comportement, une façon d'agir, de donner un exemple, de faciliter la prise de conscience de ses propres attitudes ou réactions. Elle peut être utilisée de différentes façons en formation :

- **pour enregistrer** des séquences animées par les participants afin qu'ils se voient en situation et prennent conscience de leurs comportements et des effets sur la situation et la relation ;
- **pour montrer** le bon exemple (vidéo d'experts) ;
- **pour faire réagir** sur un contre-exemple ;
- **pour apporter** un cas à étudier, présenter une information clé ;

- **pour transmettre** un message à enjeu (exemple : d'une direction).

LES OBJECTIFS DES 3 GRANDES UTILISATIONS DE LA VIDÉO



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Faire adhérer les participants à une technique, une méthode.
- Faire découvrir les erreurs à éviter et les bons réflexes.
- Apporter un exemple, un témoignage, des informations, des messages clés.
- Faciliter la prise de conscience.

Contexte

Il existe plusieurs usages de la vidéo :

- **Support de présentation d'une idée** : les séquences vidéo sont réalisées avant la formation, par des acteurs le plus souvent, selon un scénario préparé par le formateur et en lien avec le sujet

traité en formation. Ces vidéos sont utilisées au démarrage d'une séquence pour faciliter la prise de conscience, ou bien en fin de séquence pour montrer le bon exemple.

- **Support d'information** : un membre de l'entreprise transmet un message clé via un discours enregistré.
- **Support vivant** pendant la formation : le formateur filme les participants lors d'exercices de mise en application et d'entraînement. Cela permet aux apprenants d'avoir un retour sur leur prestation.

Les vidéos peuvent aussi être réalisées par les participants à l'aide de smartphones comme supports de travaux de groupe. Cela permet de les impliquer davantage de façon ludique et d'effectuer de l'apprentissage entre pairs.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Pour une vidéo où les participants sont filmés en situation :

1. Annoncer l'objectif de la séquence et présenter les consignes.
2. Expliciter les règles concernant l'utilisation de la vidéo, et la prestation à réaliser par le participant.
3. Visionner la séquence vidéo pré-enregistrée avant la formation ou réalisée durant la formation.
4. Analyser avec le groupe, faire commenter et réaliser une synthèse.

Pour une vidéo à titre d'information :

Insérer une image sur le diaporama qui renverra sur le lien URL permettant à la vidéo de démarrer, après l'avoir enregistrée sur une chaîne YouTube ou sur un compte Vimeo par exemple.

Méthodologie et conseils

- **Vidéo erreur** : faire découvrir par les apprenants les erreurs et comportements inefficaces mis en évidence.
- **Vidéo clin d'œil** : faire prendre conscience de points de contenu de façon humoristique.

- **Vidéo modèle** : permet de mettre en évidence le bon exemple et les bons réflexes. Le formateur invite à relever les comportements efficaces. Il fait le lien entre les bons réflexes et les points clés de la méthode exposée. La vidéo doit être séquencée pour en faciliter l'analyse.
- **Vidéo réalisée durant la formation** : rappeler les règles de bienveillance et expliquer la façon dont elle va être utilisée. Il n'y a pas d'effet magique juste par le fait de se revoir : le formateur aide à analyser la situation et les comportements, et à verbaliser les prises de conscience. Il agit avec précaution car cet outil touche à l'image de soi. Il prévoit un temps de débriefing en petits ou grands groupes pour capitaliser sur les acquis.

Avant de vous lancer...

- ✓ Prévenir les participants en cas de vidéo humoristique.
- ✓ Si l'usage de la vidéo est utilisé pour filmer les participants, prévoir le temps en conséquence.
- ✓ Seuls seront visionnés les moments clés repérés pour éviter la lassitude.

Le photo langage

“

*Nous ne voyons pas le monde tel qu'il est,
mais tel que nous sommes.*

Emmanuel Kant

En quelques mots

Dans le **photo langage**, l'image est le vecteur de communication. C'est une technique très intéressante pour faire s'exprimer les participants sur leurs représentations initiales.

Le principe est de partir de photos choisies par les participants (en couleur ou noir et blanc), et qui illustrent ce qu'ils pensent, ressentent, ou la façon dont ils se représentent un métier, une activité, etc.

À partir de l'expression de chacun, le formateur fait une synthèse et poursuit la formation ; ce qui est visé est la prise de conscience par chacun de ses représentations sur un sujet donné, ou sur soi.

LES DIFFÉRENTS TEMPS DU PHOTO LANGAGE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Faire émerger les représentations des participants et les faire s'exprimer sur leur identité, leur métier, une vision du futur, l'image qu'ils peuvent avoir sur un sujet.

Contexte

L'utilisation du photo langage est recommandée :

- lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des transformations importantes : techniques, organisationnelles, managériales... ;
- avec des apprenants timides ou peu à l'aise avec la prise de parole ;
- pour des groupes importants, en créant des sous-groupes ;
- sur des sujets qui se prêtent à la réflexion via l'image, par exemple : « notre métier en 2030 » ;

- pour faire réagir sur un nouveau rôle, un nouveau métier, une nouvelle image, une vision...

Le formateur peut l'utiliser au démarrage d'une formation ou d'une séquence pour faire émerger les représentations initiales, pour permettre un échange autour des visions de chacun. Il peut reprendre l'exercice en fin de séquence pour identifier les évolutions, et ainsi boucler la boucle.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Étaler les photos** pour que chacun puisse les voir et prendre son temps pour les choisir.
2. **Indiquer l'objectif et la consigne.** Exemple : « choisissez une photo pour exprimer ce qu'est l'accompagnement pour vous », ou « choisissez une photo qui représente la façon dont vous vous sentez aujourd'hui dans votre rôle de manager ».
3. **Demander à chacun de repérer sa photo** sans la prendre tout de suite (une photo peut être choisie par plusieurs apprenants) ;
4. **Demander à chacun de commenter son choix** et de clarifier le lien entre la photo et la consigne (ex. : comment il/elle se représente l'accompagnement et ce que cela implique comme attitudes, etc.).
5. **Veiller à faire respecter la parole de chacun** et noter les mots-clés de ce qui est exprimé.
6. À la fin, **synthétiser les différentes visions.**

Méthodologie et conseils

Le formateur doit faire respecter un climat de bienveillance et veiller à ce que l'écoute soit de qualité ; il doit aussi veiller aux commentaires exprimés.

Un photo langage peut aussi être proposé sous forme digitale, par exemple avec PollEverywhere ; le formateur donne accès à une série de photos accessibles via smartphone ou ordinateur, et chacun se positionne sur la photo de son choix.

Une variante : le photomontage. Au lieu de partir de photos préparées, le formateur utilise des photos, textes découpés dans des magazines. Il fournit un choix de magazines aux participants ainsi que de la colle, du papier, des ciseaux, puis donne la consigne. Ex. : « réalisez maintenant une image qui suggère pour vous les progrès à accomplir pour plus de satisfaction client », en 15 min.

Le formateur peut aussi leur demander de titrer et d'apposer des légendes aux photos. Cette variante favorise la créativité.

On peut photographier les résultats et s'en servir dans le compte rendu.

Avant de vous lancer...

- ✓ Une ambiance bienveillante, de respect mutuel est indispensable.
- ✓ Bien expliquer l'intérêt de l'exercice pour les participants.

OUTIL

60

Le brainstorming

“

*Rien n'est plus dangereux qu'une idée,
quand on n'a qu'une idée.*

Alain

En quelques mots

Le **brainstorming** vient de l'anglais « brain », cerveau et « storm », tempête. Une traduction française possible est remue-méninges. L'outil s'utilise pour des résolutions de problème et la création d'idées, mais aussi en formation comme séquence en vue de l'apprentissage d'un contenu. Il s'agit, après avoir posé une question précise, de solliciter la créativité des personnes et de recueillir le maximum d'idées, y compris celles qui peuvent paraître farfelues. Le principe est celui de l'association d'idées : la qualité viendra de la quantité et du détour par la créativité. C'est une méthode ludique.

LE BRAINSTORMING EN BREF



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Trouver rapidement un maximum d'idées en jouant sur les capacités d'association du groupe.
- Faire exprimer les idées et représentations de chacun sur un sujet.

Contexte

Le brainstorming peut être utilisé au démarrage d'une séquence de formation pour initier la réflexion : « Qu'évoque pour vous l'agilité dans les projets ? » ; pour identifier des problèmes : « Quelles causes d'échec ? » ; ou pour trouver des solutions « Comment augmenter la motivation des collaborateurs ? ». Il peut être fait en grand groupe, en sous-groupes, voire en individuel.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Préparation matérielle

- Définir les objectifs et la consigne précise à donner.
- Choisir les supports : 2 tableaux de papier ou des Post-it®. Pour un brainstorming en mode numérique, préparer une page Padlet ([outil 32](#)) avec des vignettes de consignes.

2. Démarrage

- Créer un climat de confiance, en expliquant l'intérêt et les règles du jeu, puis énoncer la consigne précise.
- Fixer un temps limite (10 à 30 minutes) pour accroître la production des idées.

3. Recueil des idées

- Récolter les idées selon les supports choisis, les écrire rapidement au tableau de papier, recueillir les Post-it®, ou encourager la production de vignettes.
- Accepter et faire accepter toutes les idées sans censure, sans commentaire, sans critique.
- Faire s'exprimer les participants en phrases courtes et claires, sans qu'ils développent trop leur pensée.
- Relancer les participants.

4. Débrief sur les idées émises. Lecture rapide des idées. Pause pour saluer la production et prendre du recul.

5. Classement et tri des idées. Si besoin, repartir sur un nouveau « brainstorming » concernant des idées à creuser.

Méthodologie et conseils

Prendre bien le temps d'expliquer les règles de la créativité et de poser le cadre. Donner un temps réduit pour accroître la pression. Par exemple : « Quelles sont les idées nouvelles que nous n'avons jamais essayées qui permettraient d'accroître la satisfaction de nos clients ? Vous pouvez faire des associations avec les idées précédentes. »

Noter au tableau toutes les réponses.

En cas de silence, relancer : « Et quoi d'autre encore ? ».

Lorsque les deux tableaux sont remplis, poser deux questions par item : « Qu'est-ce qui nous empêche de faire cela ? », puis : « Si nous le faisons quand même, que se passerait-il ? ».

Ou encore, filtrer en resserrant le tamis : « Parmi ces idées, quelles sont les 20 qui nous semblent les plus intéressantes à garder, soit pour exploiter, soit pour creuser davantage ? ».

Une variante : l'approche paradoxale. Le formateur propose 2 brainstorming en parallèle, dont un qui joue sur le paradoxe, par exemple : « Comment démotiver à coup sûr son équipe... ? ». Un sous-groupe produit des idées à partir de cette consigne, et un autre à partir de la consigne positive : « comment motiver son équipe ? »

Le passage par le négatif augmente le nombre et la qualité des idées. En effet, on a parfois beaucoup plus de créativité en passant par l'interdit, le saugrenu, l'humoristique.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le formateur doit veiller à faire respecter un climat de bienveillance et à « censurer la censure ».

OUTIL

61

La carte mentale

“

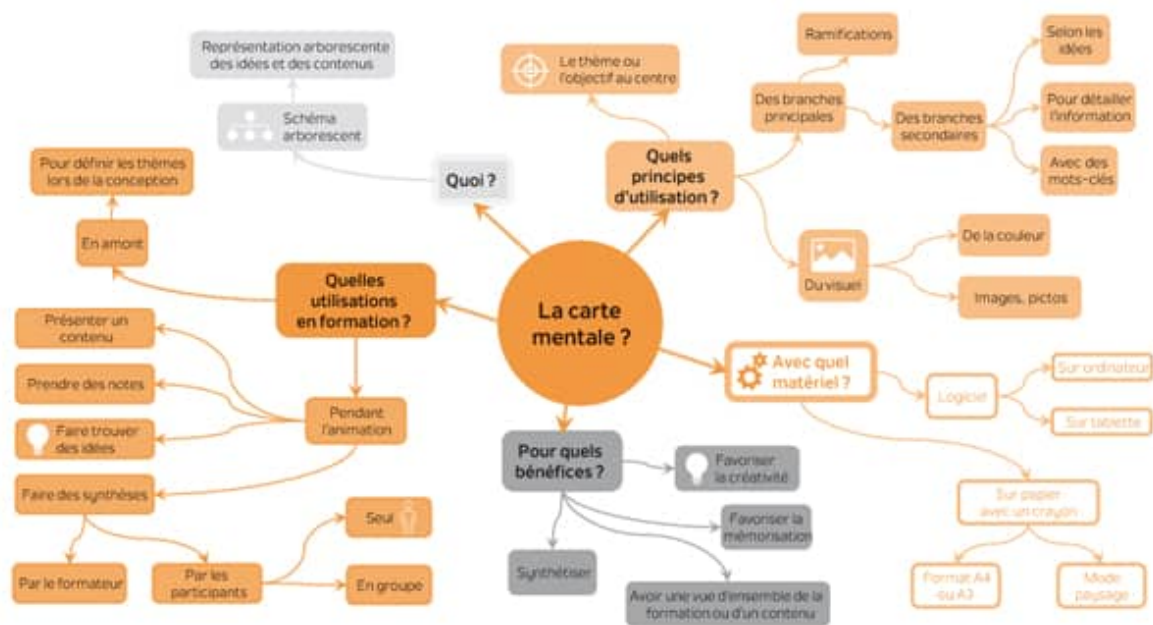
La carte mentale est un outil puissant qui réunit les 2 hémisphères du cerveau.

Tony Buzan

En quelques mots

La **carte mentale** – ou schéma heuristique – aide à retranscrire de façon visuelle, hiérarchisée et synthétiques des contenus et idées. Cet outil, en format papier ou digital, pourra être utilisé en formation pour prendre des notes, synthétiser les éléments abordés, ou faire produire un groupe de façon créative. L'outil peut aussi être utilisé en amont, en phase conception d'une formation, pour en identifier les contenus à aborder. Le principe est simple : un thème principal au centre, puis on crée des branches auxquelles se rattachent les idées secondaires avec autant de ramifications que nécessaires.

CRÉER OU VISUALISER UN CONTENU



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Lors de la conception de la formation, pour identifier et hiérarchiser les différents contenus à aborder.
- Pour prendre des notes en réunions ou en formation.
- Pour présenter un programme de formation de façon visuelle.
- Pour faire faire des synthèses aux participants portant sur ce qui a été vu en formation.
- Pour favoriser la créativité sur un sujet donné.

Contexte

Lors de la phase de conception, le formateur peut s'aider de la carte mentale pour identifier et visualiser les thèmes à aborder en formation.

Durant la formation, de multiples usages sont possibles : créativité, prises de notes, synthèses...

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Choisir le support** : si c'est un support papier, le placer en format horizontal. En digital, utiliser des outils comme Mindmesiter, Mindmodo, Lucidchart ou ceux des solutions qui intègrent plusieurs outils (Beeckast, Wooclap), après les avoir testés.
2. **Inscrire le thème de la carte au centre**, dans un nuage ou un ovale.
3. **Créer ensuite des branches** pour les idées principales reliées à ce thème. Noter le thème secondaire directement sur la branche secondaire.
4. Lorsqu'une nouvelle idée émerge, **créer une nouvelle branche**, ou bien la rattacher à une branche existante.
5. **Créer autant de ramifications** que nécessaire.
6. **Faire des liens entre les idées** en ajoutant des flèches.

Méthodologie et conseils

L'outil invite à faire une synthèse des idées clés sous forme visuelle. Il favorise l'organisation des idées et stimule la créativité. Il permet de suivre le cheminement associatif de la pensée et renforce ainsi la mémorisation.

Une carte mentale dessinée à la main sur papier permet de bien s'appropriier les idées et de créer des visuels complètement adaptés.

En version électronique, elle permet de conserver plus facilement une trace en format PDF ou via une URL, et d'être opérée à distance à plusieurs en collaboratif.

Les astuces pour dessiner la carte :

- Soigner le visuel au-delà des mots : couleurs, icônes, symboles, pictogrammes simples et évocateurs.
- Inscrire le thème dans un nuage ou un ovale pour inviter à l'ouverture : éviter les formes trop carrées qui ferment.
- Un mot par branche, la longueur du mot détermine la longueur de la branche.
- Les branches sont harmonieusement réparties sur la feuille autour du thème central.

- Rester en mode créatif : ne pas se bloquer pour hiérarchiser les idées, mais les organiser comme elles viennent.
- Compléter une branche, puis repartir sur une autre. Relier des idées de 2 branches différentes par des flèches.

Avant de vous lancer...

- ✓ Bien expliquer l'outil et son intérêt lorsqu'il est utilisé par des participants pour la première fois.
- ✓ Veiller à utiliser cet outil dans des phrases creuses de la journée pour stimuler collaboration et activité.
- ✓ Prévoir une façon de diffuser aux participants la carte mentale produite.
- ✓ Tester et s'appropriier les logiciels avant utilisation en formation.

OUTIL 62

Le test de connaissances

“

Savoir, c'est savoir qu'on sait.

Alain

En quelques mots

Le **test de connaissances** est utile pour mesurer les acquis de formation à différents moments d'un parcours de formation. Grâce à une série de questions portant sur le contenu de la formation, l'apprenant peut faire le point sur ses savoirs et identifier les écarts à combler. Cela permet au formateur d'adapter l'apprentissage selon le niveau de connaissance repéré. Le support choisi pour sa réalisation doit être accessible selon l'environnement de la formation (présentiel, distanciel) et l'équipement numérique (réseau, PC, smartphone). Le test de connaissances s'appuie sur la méthode interrogative.

5 QUESTIONS POUR UN TEST EN LIGNE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Valider les connaissances des apprenants en amont, pendant ou en aval d'un parcours.
- Apporter une certification à un programme.
- Déclencher une réflexion sur un contenu par un questionnaire préalable.
- Mesurer la progression des participants, et leur permettre d'en prendre conscience.

Contexte

Le test prend sa place à différents moments d'un parcours, en fonction des objectifs poursuivis.

En amont de la formation, il permet au formateur de valider les connaissances des participants et à chaque apprenant de se projeter dans sa formation en sachant ce sur quoi il pourra concentrer ses efforts.

Pendant la formation, il peut faciliter l'appropriation des contenus, aider le formateur comme le participant à faire le point sur le chemin parcouru, à déterminer les points à renforcer, ou encore à se remettre en énergie pour apprendre.

Après la formation, il permet de valider les acquis et, le cas échéant, de délivrer une certification validant les acquis.

Sa visée peut être sommative ou formative.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définir l'objectif**, la séquence appropriée dans le parcours et les connaissances à évaluer.
2. **Réaliser les questions** en adaptant le format de celles-ci aux besoins de validation : questions à choix unique, questions ouvertes, questions à choix multiples.
3. **Sélectionner le support adéquat** : soit sur support papier, soit sur une application en ligne pour faciliter la compilation des résultats.
4. **Préparer le support** et réaliser un test pour les outils d'évaluation en ligne.
5. Au démarrage de la séquence, **présenter le test aux apprenants**, son objectif, les modalités, la durée et le mode d'exploitation qui en sera fait.
6. **Faire réaliser le test par les participants**, soit en mode synchrone (présentiel ou classe virtuelle) soit en asynchrone, en veillant à l'accompagner d'un tutoriel.
7. **Récupérer les résultats** et débriefer individuellement et/ou collectivement.

Méthodologie et conseils

L'objectif du test de connaissances doit être bien clarifié auprès des participants afin qu'ils situent les bénéfices à en retirer et soient informés quant à l'exploitation des résultats.

Le formateur doit bien expliquer l'usage du support pour permettre aux apprenants de se concentrer sur les réponses et non sur la technologie. Pour faciliter l'usage, le test pourra débiter par une question simple pour s'y familiariser.

Les questions doivent être soigneusement préparées. La réflexion de l'apprenant doit être stimulée lors du test ; pour cela, des ressources complémentaires peuvent être utilisées pour élaborer les questions : photos ou vidéos à commenter, mini-cas avec questions...

Avant de vous lancer...

- ✓ Valider que les conditions numériques (réseau, équipement apprenant) sont favorables en cas de quiz numérique.
- ✓ Préparer dans le diaporama une diapositive annonçant le quiz et son bénéfice.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Un grand choix d'outils numériques

Il existe de nombreux supports numériques pour réaliser des tests de connaissances (Quizzyourself, Google form, Drag'n survey, Experquiz...). Les avantages pour le formateur sont les suivants :

- Saisie et sauvegarde des questions.
- Duplication des questionnaires par session ou pour une éventuelle modification.
- Possibilités d'animation gamifiée de la séquence pour que les apprenants soient plus enclins à participer que sur support papier.
- Possibilités parfois d'intégrer des médias visuels.
- Récupération factuelle et rapide des résultats analysés (bonnes réponses, mauvaises réponses, résultats par questions, par apprenant, moyenne générale...).

Pour choisir le bon outil, le formateur s'interroge sur le type de questions souhaitées, l'objectif du questionnaire, les résultats souhaités.

Pour utiliser un support en ligne, le formateur devra parfois payer une licence, mais il existe aussi des versions gratuites de certains outils.

Le formateur devra veiller à utiliser les équipements numériques des participants pour la réalisation de ces tests : smartphone, tablette,

ordinateur. Pour cela, il obtiendra l'acceptation des apprenants et facilitera leur accès après avoir vérifié que la connexion réseau fonctionne.

2 outils pratiques à utiliser

Voici des outils numériques populaires et pratiques à utiliser pour s'initier et capitaliser dans la durée :

Outils	Logistique formateur	Logistique apprenant	Fonctionnalités	Avantages	Inconvénients
Kahoot Pour réaliser des tests de connaissances dans un mode ludique et synchrone.	Un réseau, un PC, un vidéo projecteur. Un compte via getkahoot.com Les noms des participants envoyés lors du lancement ainsi que le numéro de session du test.	Une tablette ou un PC. L'adresse Kahoot.it ou l'application sur mobile. Un numéro par session remis par le formateur.	Questions QCM jusqu'à 4 réponses. Possibilités d'enrichir les questions d'images ou vidéos. Mode gaming avec points à gagner. Rapport Excel d'analyse.	Gamification. Quiz/compétition Simplicité. Effet « waouh ». Possibilité de partager ses questionnaires avec d'autres comptes.	Un seul type de question. Au moins une bonne réponse pour bien répondre sur 3 ou 4. L'attribution de points est décidée par l'outil sans pouvoir le paramétrer.
Plickers Pour réaliser des tests dans un mode sérieux mi papier-mi numérique.	Un réseau, un PC, un moyen de projeter. Un compte sur Plickers. Un smartphone sur lequel est téléchargée l'application.	Les cartes Plickers imprimées pour répondre (1 par participant).	Questions QCM avec 4 réponses possibles. Librairie de questions et création de salles pour les affecter. Scan sur mobile des réponses et projection sur écran.	Gratuité. Simplicité de création des questions. Seul le formateur a besoin d'un réseau.	4 réponses possibles avec une seule bonne réponse au moins. 1 seul type de questions.



Exemple

Usage d'un quiz Kahoot pour formation de formateurs



PROBLÉMATIQUE

Dans une formation présentielle sur 2 jours, il s'agit de former des formateurs à intégrer le digital dans leur pédagogie.

La formation est ponctuée à plusieurs reprises de quiz utilisant l'outil Kahoot. Cet outil ludique permet de susciter l'engagement des apprenants lors de phases peu actives de la journée de formation ([outil 19](#)).

3 quiz sont opérés :

- Un premier, simple, avec des réponses simples à trouver.
- Un second quiz en début d'après-midi du jour 1
- Un quiz final dans l'après-midi du jour 2.

Les participants répondent aux quiz en binôme après s'être donné un nom d'équipe (côté ludique). Ils obtiennent un score final de bonnes réponses et son positionnement sur un podium.

RÉSULTATS

L'utilisation de ces quiz génère plusieurs impacts bénéfiques :

- Le formateur obtient rapidement un diagnostic sur les résultats obtenus. Il peut en conséquence rebondir sur les connaissances pour lesquelles les notes sont faibles en faisant des apports

complémentaires. Il valorise les participants sur les résultats positifs constatés.

- Le premier quiz, simple, permet aux formateurs et aux apprenants de se familiariser avec la technique. Ils sont ainsi plus à même de réussir lors des séquences suivantes.
- Les quiz sont assez courts et portent sur les apports effectués en amont.
- L'outil utilisé stimule l'engagement des apprenants dans leur formation et permet de relancer l'attention grâce à l'introduction d'une dimension ludique.

Source : formation Cegos

OUTIL 63

La chasse au trésor

“

Le jeu est la forme la plus élevée de la recherche.

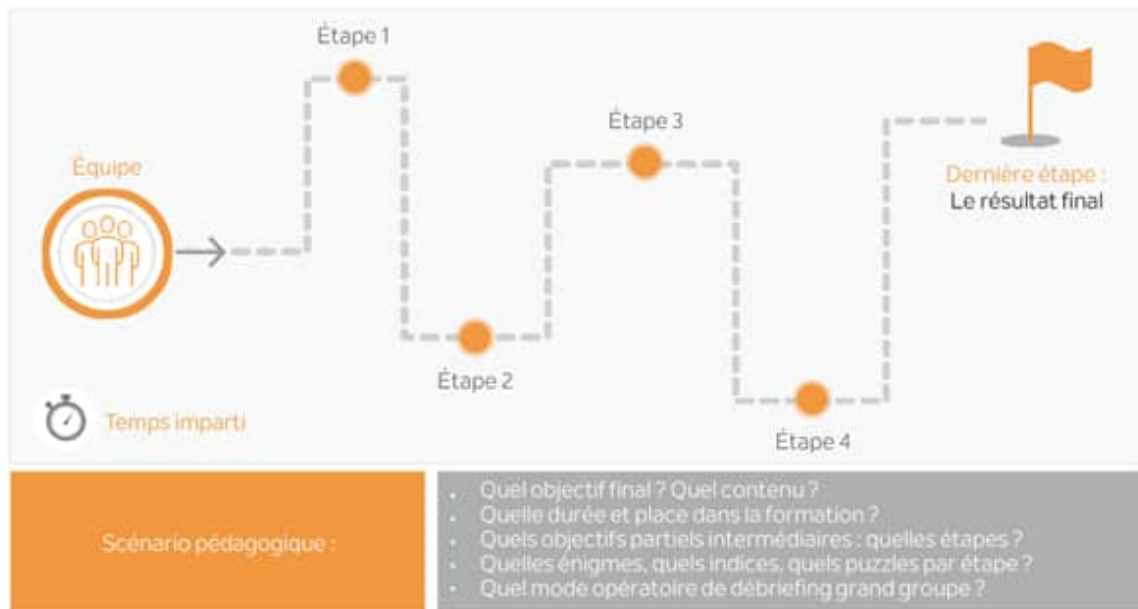
Albert Einstein

En quelques mots

La **chasse au trésor** permet aux participants, sous un mode ludique, de prendre connaissance de contenus et de les utiliser dans la suite de leur apprentissage. Elle s'appuie sur la méthode de la découverte ([outil 25](#)) et se joue en équipe, pour renforcer la collaboration et l'apprentissage à plusieurs. Les équipes sont mises « sous tension » pour affronter un défi : celui de trouver un trésor. Dans une grande majorité des cas, les QR codes sont les ressources utilisées pour faciliter l'accès à du contenu numérique.

**DÉCOUVRIR DES CONTENUS
ET RÉSOUDRE DES PROBLÈMES**

EN JOUANT PAR ÉQUIPES



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Pour découvrir et s'approprier un contenu de façon ludique.
- Pour collaborer et partager des connaissances en sous-groupes entre participants.
- Pour aider la progression pédagogique de l'apprenant sur la découverte d'un contenu à mémoriser.

Contexte

La chasse au trésor est à utiliser lors des phases creuses de la chronobiologie ([outil 19](#)) pour mettre « sous tension » les apprenants. Elle peut conduire à monopoliser plusieurs lieux pour être réalisée. Elle est bien adaptée aux formations pour lesquelles un grand nombre de contenus est accessible sur le Web, et à celles qui visent à renforcer l'esprit d'équipe.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définir l'objectif pédagogique** et identifier le contenu à faire découvrir en version papier ou digitale (billets de blogs, newsletters, ressources PDF...).
2. **Écrire un déroulé pédagogique** : qu'est-ce que les apprenants devront chercher ? Quel fil rouge, quels liens entre les étapes ? Quelle durée associée ? Quels objectifs et quelle pédagogie pour la restitution en grand groupe ?
3. **Préparer les énigmes, les ressources**, notamment les QR codes pour accéder aux contenus numériques (ex. : outil Unitag).
4. **Présenter les règles du jeu** et constituer les équipes pour lancer le jeu.
5. **Opérer une restitution collective** et revenir sur les points essentiels du contenu.

Méthodologie et conseils

La mise en place d'une chasse au trésor nécessite de réfléchir à une progression pédagogique constituée d'énigmes à résoudre qui aideront progressivement les participants, désireux de trouver le résultat final, à apprendre. En cherchant à résoudre les énigmes, ils échangent, font appel à leurs connaissances et les mettent en lien avec d'autres contenus.

L'usage de QR codes est très utile pour faciliter l'accès aux ressources sur le web (vidéos, billets de blogs...) et à des textes courts ou ressources PDF. Ils peuvent être personnalisés avec une couleur et un logo spécifique. Ils permettent ainsi de dématérialiser l'accès à des contenus.

Aujourd'hui, les chasses au trésor s'effectuent aussi via des Escape Game ou jeux d'évasion. En équipe, les participants visitent plusieurs espaces où les meubles, murs et objets divers présents portent des indices, des énigmes à résoudre, des puzzles à reconstituer.

De lieu en lieu, les participants sont amenés à faire des liens pour trouver les réponses à un défi final qui leur permettra de sortir du

dernier lieu visité en équipe. Un temps leur est attribué pour affronter ce défi.

La partie finale, le débriefing en grand groupe, est une phase essentielle de consolidation des acquis au sein du groupe et de valorisation des efforts et des savoirs acquis ([outil 18](#)).

Avant de vous lancer...

- ✓ Considérer que les groupes au cours du jeu sont autonomes ; leur apporter uniquement l'aide d'accès aux ressources, et non aux questions posées.
- ✓ Être vigilant quant aux consignes, pour que les apprenants perçoivent bien les résultats attendus et les étapes à suivre.
- ✓ Accorder un temps approprié au débriefing final.

OUTIL 64

Les outils pratiques pour stimuler l'attention

“

*C'est pratique, c'est amusant, c'est simple
et c'est stimulant : j'apprends.*

En quelques mots

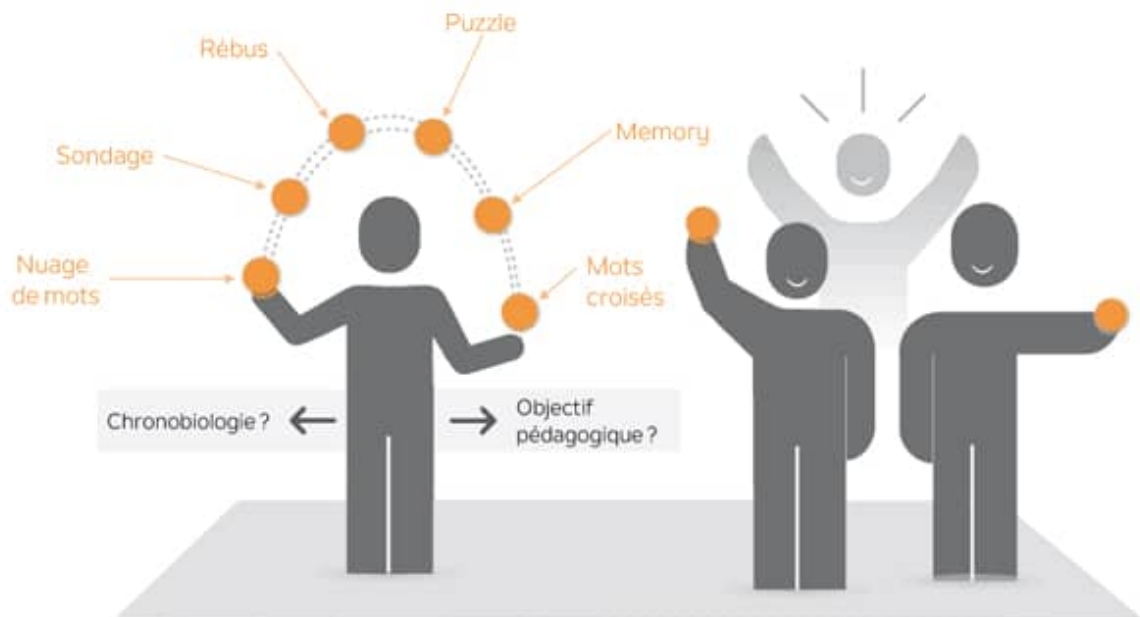
L'outil présente des outils ou jeux, digitaux ou non, qui apportent ces bénéfices :

- Ils sont simples et parfois ludiques à utiliser pour le formateur comme les apprenants.
- Ils soutiennent l'attention et permettent de créer des ruptures de rythme.
- Ils créent chez les apprenants l'envie de les utiliser tout en bénéficiant de l'apprentissage qu'ils octroient.
- Ils stimulent l'apprentissage collectif et l'interactivité.
- Ils peuvent mobiliser le sens kinesthésique.

Ces outils offrent une palette intéressante au formateur pour animer des séquences de découverte, de

brainstorming, ou de validation des savoirs.

UNE PALETTE D'OUTILS POUR ACTIVER LA PARTICIPATION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Soutenir les baisses d'attention des apprenants.
- Apporter de la variété et rythmer la progression pédagogique.
- Faire participer chacun, stimuler la coopération et les échanges.

Contexte

L'animateur les utilise en formation présentielle ou en classe virtuelle. Certains outils digitaux peuvent aussi être intégrés dans d'autres modalités d'un parcours mixte, par exemple pour préparer la formation ([outil 10](#)).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. S'assurer que **l'usage de l'outil est en adéquation avec l'objectif pédagogique** et les phases de la chronobiologie ([outil 19](#)). Par exemple, un outil pratique ne viendra pas se positionner juste après un jeu de rôles.
2. **Préparer l'outil**, maîtriser son fonctionnement tant côté formateur que participant. En faciliter l'accès : support papier, affichage de liens URL ou de QR codes pour des outils digitaux qui peuvent être positionnés sur le mur digital ([outil 32](#)).
3. **Stimuler la curiosité des participants** : citer l'intention, le bénéfice d'usage de l'outil. Créer des équipes pour favoriser la coopération et l'apprentissage entre pairs, sauf lorsqu'un usage individuel est plus pertinent (sondages ou nuages de mots).
4. **Donner un premier exemple simple** pour favoriser la prise en main et donner confiance, puis lancer l'exercice.
5. **Apporter des feed-back** sur l'expérience et valoriser les participants sur ce qui a été produit.

Méthodologie et conseils

Il est utile pour le formateur de maîtriser différents outils, pour les utiliser soit de façon programmée dans un scénario pédagogique, soit de façon improvisée pour relancer l'attention.

Ces outils dynamisent et enrichissent le présentiel. Ils permettent aux apprenants d'apprendre, et ce faisant de découvrir de nouveaux outils pour d'autres usages ([outil 11](#)). Ils peuvent être réalisés via des outils digitaux.

Voici des exemples d'applications digitales gratuites :

- Learningapps, plateforme qui offre plusieurs petits outils faciles à prendre en main pour réaliser des exercices, type puzzle, textes à trous...
- Wordle ou nuage de mots.fr, pour réaliser des brainstorming et recueillir par exemple les impressions des participants : « un mot pour qualifier la journée, ou pour définir le rôle de... ».

- Quizzyourselft, Kahoot, Quizziz pour réaliser des quiz et sondages, en cours ou en fin de séquence ([outil 62](#)).
- Quizlet, Cram pour réaliser des exercices de synthèse à l'aide de « cartes mémoire » à retourner.
- educol.net pour réaliser des mots croisés, par exemple lors d'un « réveil pédagogique » à faire en binômes, pour réactiver ce qui a été vu préalablement. Il existe aussi des mots fléchés.
- Rebus-o-matic pour récapituler sous forme de rébus un message clé en fin de séquence par exemple.

Avant de vous lancer...

- ✓ Tester l'outil et prévoir un plan B si l'outil est digital.
- ✓ Intégrer l'outil dans une séquence de façon programmée avant de vous lancer dans un usage en spontané.

DOSSIER
8

ÉVALUER ET FAVORISER LE TRANSFERT DES ACQUIS

“

L'évaluation sert à produire des informations qui permettent de prendre des décisions. Les modalités de l'évaluation dépendent donc des décisions à prendre.

Kétélé, Gerard et Roegiers



L'**évaluation d'une formation** répond à plusieurs objectifs, tout au long d'un parcours, et s'opère sous **plusieurs formes**. Elle doit être pensée lors de l'ingénierie de formation, dans le cadre d'un **dispositif conçu en lien avec le manager et le commanditaire**. En amont, le formateur participe à l'évaluation des besoins de formation évaluant les acquis et prérequis (si nécessaire). Durant la formation, il évalue les acquis pour aider les apprenants et ajuster son action. Il aide à la transposition des acquis en situation de travail et peut contribuer à évaluer à froid les bénéfices de l'action de formation.

Ce dossier présente les **5 niveaux d'évaluation possibles**, impliquant des outils et des méthodes différentes. Il est utile pour le formateur de bien les distinguer.

Le QQQOCP de l'évaluation

Le formateur peut envisager l'évaluation en utilisant cet acronyme de rappel :

- **Qui ?** Qui évalue, est évalué et pour qui ?
- **Quoi ?** Qu'est-ce qu'on évalue ? Quels critères ?

- **Quand ?** En amont, pendant, en aval de la formation ?
- **Où ?** En salle, en situation de travail, à distance ?
- **Comment ?** Quels outils ? Quelles modalités ?
- **Pourquoi ?** Quelles finalités ? Quelles décisions corrélées ?

Évaluation formative et sommative

On distingue deux types d'évaluation :

- **L'évaluation formative**, pratiquée pendant la formation, qui aide l'apprenant à faire le **point sur sa progression, ses points forts et ses difficultés**. Elle s'accompagne d'un feed-back apporté par le formateur au participant.
- **L'évaluation sommative** vise à faire le **point à un moment précis** pour répondre à une norme : certification, concours, etc.

Évaluer et favoriser le transfert des acquis en situation de travail

Cette intention est primordiale pour le formateur, même s'il n'en n'est pas pleinement responsable (implication du management). Les outils présents dans ce dossier peuvent être utilisés pour entamer ce processus (feuille de route personnelle, objectifs SMART) et pour faciliter le transfert après la formation (évaluation du transfert des acquis, atelier retours d'expérience).

Les outils

[65 Les 5 niveaux d'évaluation](#)

[66 Le questionnaire de satisfaction](#)

[67 L'évaluation des acquis](#)

[68 L'évaluation du transfert des acquis](#)

[69 La feuille de route personnelle](#)

[70 Les objectifs SMART](#)

71 L'atelier de retour d'expérience

OUTIL 65

Les 5 niveaux d'évaluation

“

La question clé de l'évaluation : « qui évalue quoi, par rapport à quoi, pour qui et pour quoi faire ? »

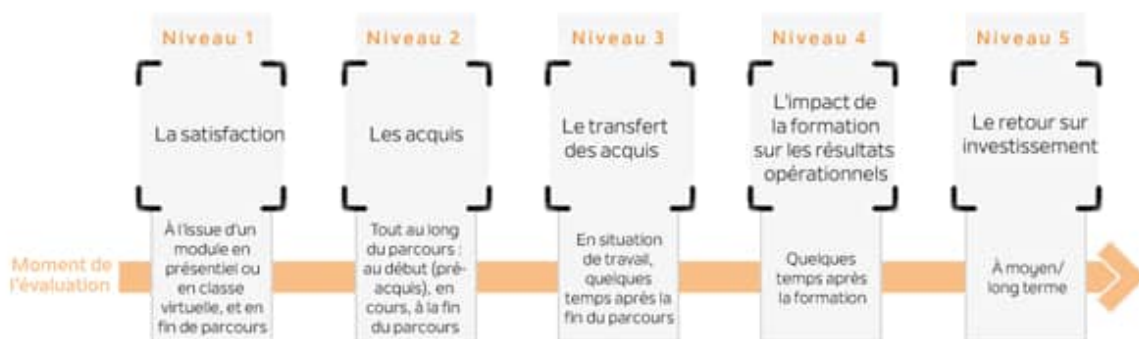
En quelques mots

Inspirés du modèle de Kirkpatrick, les **5 niveaux d'évaluation** permettent d'obtenir la vision globale de ce que l'on peut évaluer dans un parcours de formation :

- **Le niveau 1** mesure la satisfaction à l'issue des formations synchrones et de parcours mixtes.
- **Le niveau 2** fournit une vision de l'acquisition des compétences au long du parcours.
- **Le niveau 3** mesure comment les acquis de formation ont été appliqués en situation de travail.
- **Le niveau 4** indique les effets de la formation sur les résultats opérationnels.

- **Le niveau 5** mesure le retour sur investissement, c'est-à-dire les bénéfices quantifiables par rapport aux coûts.

5 NIVEAUX D'ÉVALUATION À DIFFÉRENTS MOMENTS D'UN PARCOURS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Avoir une vision globale de ce que l'on peut évaluer dans un parcours.
- Définir avec le commanditaire les niveaux à évaluer et les outiller.
- Se positionner en conseil dans le choix des modalités.

Contexte

Dès qu'il conçoit une formation, le formateur doit être au clair sur les niveaux d'évaluation à mettre en place.

Le **formateur intervient** directement sur **l'évaluation de niveau 1 et 2**.

S'il peut être impliqué dans l'évaluation du transfert des acquis en situation de travail, **le management** a également un rôle important à jouer pour ce niveau d'évaluation.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Valider avec le commanditaire les niveaux d'évaluation attendus** pour la formation concernée.
- 2. Construire le dispositif d'évaluation**, en lien avec le commanditaire : qui évalue quoi, quand, comment, selon quels critères, pour qui, et pour quoi faire ?
- 3. Repérer les moments pédagogiques associés** et les outils qui seront utilisés.
- 4. Préparer les évaluations** en associant le management selon les besoins (transfert, impact).
- 5. Expliquer précisément aux apprenants** le but et les modalités des évaluations, qu'elles soient en présentiel ou à distance, ainsi que l'utilisation qui en sera faite.
- 6. Analyser les résultats** et les communiquer au commanditaire, au manager et à l'apprenant le cas échéant.

Méthodologie et conseils

L'évaluation de la satisfaction permet d'avoir un retour sur l'adéquation de la formation aux besoins des participants, sur leurs pronostics de transfert des acquis, et sur la qualité de l'animation. Attention, cette évaluation ne dit rien sur l'efficacité réelle de l'action. Son intérêt réside surtout dans l'analyse statistique possible permettant de définir des actions correctives.

L'évaluation des acquis peut se pratiquer avant, pendant, et après la formation, à l'aide de multiples techniques ([outil 67](#) et [dossier 7](#)). Une comparaison entre l'évaluation d'acquis amont/aval peut être utilement mise en place pour mesurer les progrès accomplis.

L'évaluation du transfert des acquis indique à quel point les participants appliquent en situation de travail ce qu'ils ont appris en formation. Ce niveau est plus rarement évalué, alors qu'il permet une

lecture intéressante du succès d'une formation pour le formateur, le commanditaire et les managers. Le formateur a un rôle important à jouer pour favoriser la mise en œuvre en situation de travail ([outil 68](#)).

L'évaluation de l'impact de la formation sur le résultat opérationnel est du ressort de l'entreprise ou du management. Elle s'appuie sur des indicateurs à fixer en amont du parcours, qui doivent être mesurables.

L'évaluation du retour sur investissement s'appuie sur l'évaluation de l'impact et demande une grande rigueur dans la prise en compte des coûts de la formation.

Avant de vous lancer...

- ✓ Bien différencier les niveaux pour utiliser les plus adaptés.
- ✓ Prévoir de communiquer aux apprenants sur le dispositif, ses modalités et ses bénéfices.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Préparer le dispositif d'évaluation

Un dispositif d'évaluation pertinent nécessite déjà une **définition précise des objectifs** de la formation avec le commanditaire, et un choix sur les niveaux à évaluer : en effet, toutes les actions ne se prêtent pas ou ne nécessitent pas la mise en œuvre des 5 niveaux ! Le formateur peut jouer un rôle de conseil sur le dispositif en indiquant ce qui lui semble réaliste. **Bien définir ces objectifs facilite l'ingénierie de formation** et aide le formateur à formaliser le contenu des outils associés aux niveaux d'évaluation.

Plus le dispositif sera complet, allant d'une enquête préalable jusqu'à l'évaluation en situation de travail, plus cela incitera les parties prenantes à s'engager pour faciliter la mise en œuvre de la formation par les apprenants (temps, méthodes, moyens, communication).

Dérouler le parcours de formation

Lors du déroulé du parcours, le formateur veillera, dans la construction pédagogique, à prévoir :

- **Les moments de l'évaluation** : en amont, dès le début, pendant, à l'issue et quelque temps après de retour en situation de travail.
- **Les méthodes appropriées** : questionnaires, observations, entretiens, cas pratiques, mises en situation...
- **La communication** aux apprenants et les bénéficiaires associés.
- **Les moments de restitution** des résultats aux parties prenantes.

Évaluer le transfert en situation de travail

Ce niveau d'évaluation est recherché par le commanditaire car on attend bien de la formation qu'elle porte ses fruits sur le terrain. Le transfert en situation de travail peut s'effectuer durant la formation comme lors d'une AFEST ([outil 17](#)), et de retour au poste. Il permet à l'apprenant d'**ancrer les changements de comportements**, de renforcer sa capacité à **mobiliser ses connaissances** dans le cours de l'action et d'améliorer sa **performance** dans son métier. Ce transfert pourra être plus aisément mesuré si un **auto-positionnement** sur les pré-acquis est réalisé en phase amont du parcours.

L'évaluation du transfert nécessite que le **management soit très impliqué** pour porter son regard, mais surtout pour mettre à disposition les moyens utiles au transfert : objectifs de transfert des acquis, coaching adapté, temps et ressources utiles. Selon les cas, le formateur peut rester mobilisé tout au long de ce transfert dans un rôle de conseil, de tuteur et de formateur.

Mesurer les résultats opérationnels

Des résultats factuels en correspondance avec les indicateurs utilisés habituellement par le commanditaire (exemple : CA vendu) permettront de mesurer les effets de la formation sur les **résultats opérationnels**. Encore faut-il pouvoir isoler et chiffrer ce qui est attribuable à la formation, ce qui n'est pas toujours facile. Ces indicateurs sont définis avec les commanditaires et le management, durant la phase de préparation. À partir de ces résultats, la prise en

compte des coûts de la formation permettra d'évaluer le retour sur investissement.



Cas

Évaluation des impacts sur les résultats

Nous présentons ici un exemple de mesure de l'efficacité d'une formation, réalisée par Cegos, au travers d'une étude de satisfaction des clients. L'objectif de la formation portait sur la qualité de la relation avec les clients, pour 60 téléconseillers d'un centre d'appel bancaire.

La méthode d'évaluation a été une enquête de satisfaction par téléphone auprès d'un échantillon de clients en contact avec le centre d'appel avant, puis après la formation.

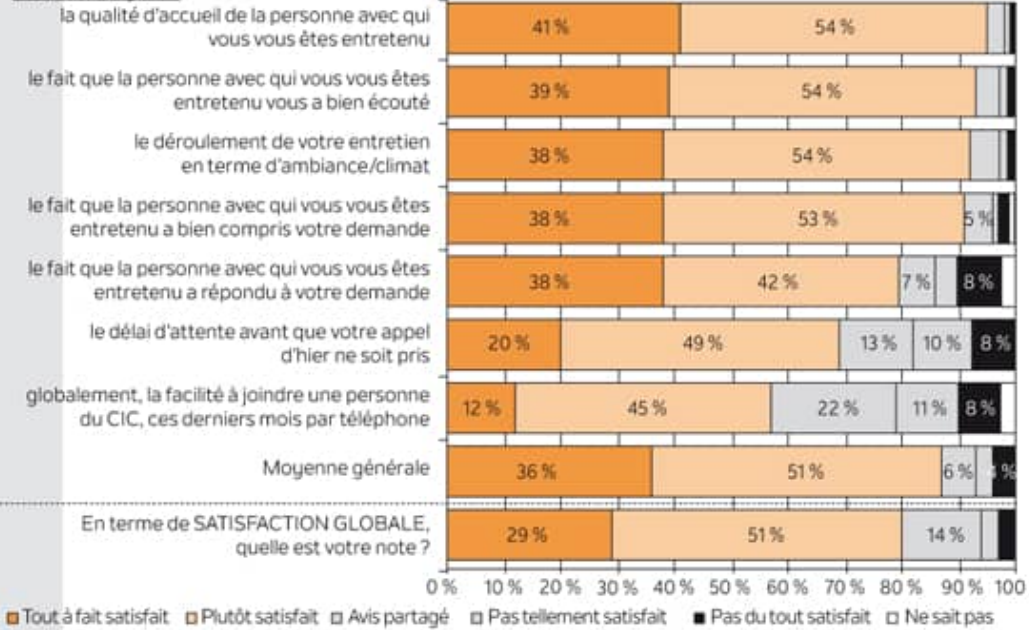
Les tableaux mettent en évidence une augmentation de la satisfaction des clients, ce qui correspondait à un objectif opérationnel à atteindre pour ce centre d'appel.

Ici, la mesure de l'efficacité de la formation a pu se faire aisément, grâce à cette mesure avant/après. Il est facile d'isoler les effets de la formation lorsque cette dernière est très ciblée, et lorsqu'on peut trouver un indicateur pertinent : ici, le taux de satisfaction client.

Néanmoins, avant de pouvoir attribuer la progression d'un indicateur à l'effet formation, il faut s'assurer que les conditions d'environnement sont restées identiques (process de travail, motivation par le management, etc.), ainsi que les conditions de marché.

Mesure de la satisfaction de clients avant la formation

Résultats en juin



OUTIL 66

Le questionnaire de satisfaction

“

*Mieux vaut un questionnaire simple mais
exploité qu'un outil complexe mais peu
utilisable !*

En quelques mots

Le **questionnaire de satisfaction** permet de recueillir le ressenti « à chaud » sur la formation. Il est rempli à l'issue d'une action de formation synchrone (présentiel, classe virtuelle) et/ou d'un parcours de formation mixte. Il est possible de le réaliser numériquement pour exploiter plus aisément les résultats. Il donne **une vision globale de la formation** puisqu'il comprend des questions sur la pédagogie, le contenu et les conditions du déroulement de la formation. L'évaluation de la satisfaction est une démarche collective impliquant le commanditaire, le formateur et les participants.

9 CRITÈRES À ÉVALUER



<http://dunod.link/f52gfme>

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le questionnaire de satisfaction est utilisé pour évaluer la qualité d'une formation et mettre en place des actions d'améliorations. Il permet d'apporter des informations précises au commanditaire sur les attentes formulées, de mesurer l'utilité perçue qui sera corrélée au transfert des acquis, de repérer la qualité des conditions logistiques et au formateur d'avoir un retour sur son action.

Contexte

Le questionnaire de satisfaction est utile pour tous les dispositifs de formation. Le formateur doit repérer avec le commanditaire à quel moment et selon quels moyens il sera adressé aux apprenants. Il peut être complété d'une évaluation qualitative lors d'un tour de parole final, un atelier de débriefing ou des entretiens individuels.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Réaliser le questionnaire d'évaluation** (sur un support adapté au contexte) en amont de la formation, selon les standards de qualité, ou utiliser le support fourni par le commanditaire.
2. **Prévoir du temps dans le dispositif de formation** pour le faire remplir, et la façon de le communiquer.
3. **Présenter aux apprenants le questionnaire** et expliquer son utilité : quels usages en seront faits ?
4. **Analyser les résultats** et les partager avec le commanditaire.
5. **Utiliser les résultats** pour améliorer la qualité de la prestation.

Méthodologie et conseils

Le questionnaire de satisfaction sera plus pertinent si les questions le composant sont **factuelles**, **synthétiques** et couvrent **l'ensemble des conditions** mises en œuvre pour garantir le succès de la formation.

Les questions seront établies sur une **échelle de 1 à 4**, qui oblige les participants à vraiment bien se positionner sans utiliser la moyenne, ou une échelle de 1 à 5 qui permet une évaluation plus juste, mais avec le risque que les participants ne prennent pas vraiment position. L'échelle pourra s'étendre de « pas du tout satisfait » à « tout à fait satisfait ».

Une **zone de commentaires** par question permettra de recueillir des indications précieuses (les verbatims) pour repérer les points positifs et ceux à améliorer.

Une question finale orientée sur la **satisfaction globale** et une sur les priorités d'un plan d'action permettra au participant de se positionner dans le présent, de situer sa progression et les bénéfices de la formation et l'aidera à se projeter dans le temps ([outil 68](#)).

Si des modalités distancielles ont été mises en place, il est également possible de les évaluer.

Dans certains cas, selon les possibilités d'analyse, le critère « Net Promoter Score® » pourra faire partie de ce questionnaire, pour

évaluer comment les participants seraient prêts à recommander la formation autour d'eux, sur une échelle de 0 à 10.

Avant de vous lancer...

- ✓ Veiller à créer un questionnaire ajusté et simple à remplir pour les apprenants.
- ✓ Choisir le bon support pour analyser les résultats efficacement.
- ✓ Prévoir un temps et des moyens d'analyse, ainsi que la communication des résultats au commanditaire.

L'évaluation des acquis

“

Savoir ce que l'on sait et savoir ce que l'on ne sait pas, voilà la véritable intelligence.

Confucius

En quelques mots

L'évaluation des acquis vise à mesurer les connaissances (savoirs, savoir-faire, savoir-faire relationnels) à différents temps de la formation : en amont, pendant, à la fin. Elle concerne le formateur, l'apprenant et le commanditaire. Il existe de nombreux outils ; leur choix dépendra de l'objectif et du moment de l'évaluation, du type de connaissances à évaluer et de leur complexité, du public, du type de parcours, de qui évalue... On distingue **l'évaluation formative** qui sert de levier d'apprentissage pendant la formation, de **l'évaluation sommative** visant à certifier ou attester des acquis.

USAGES ET MISE EN ŒUVRE
DE L'ÉVALUATION DES ACQUIS



<http://dunod.link/lxo0gpw>

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Permettre à l'apprenant de se situer, ce qui favorise son apprentissage.
- Permettre de mesurer la progression individuelle et collective. Mettre en place des actions correctives.
- Valider l'atteinte des objectifs pédagogiques et mesurer le bénéfice de la formation.
- Certifier et reconnaître un niveau d'acquis (ex. : habilitations, certifications...).

Contexte

L'évaluation des acquis peut s'opérer à différents moments d'un parcours :

- **En amont**, pour faciliter un auto-positionnement initial des apprenants sur leurs compétences et donner au formateur un repère sur le niveau du groupe. On parlera alors de pré-acquis.
- **Tout au long de la formation**, grâce à des modalités variées, à visée formative.
- **En fin de formation, ou juste après la formation**, pour évaluer le niveau atteint, dans une visée certifiante ou non. Cette évaluation des acquis est nécessaire pour que l'action de formation soit reconnue comme telle.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. En phase d'ingénierie :

- À partir des objectifs pédagogiques et opérationnels, définir les savoirs et savoir-faire à évaluer, et préciser l'objectif de l'évaluation.
- Situer les séquences d'évaluation au sein du parcours.
- Choisir les techniques appropriées : auto-diagnostic, test de connaissances, mise en situation, évaluation par les pairs, cas pratique, entretien individuel, réalisation d'un mémoire ou dossier de preuves....

2. Pour la passation des tests :

- Présenter les bénéfices de l'évaluation des acquis, les règles et les modalités.
- Accorder le temps nécessaire aux participants pour réaliser les évaluations.
- Analyser les résultats, mesurer les écarts et les communiquer.

Méthodologie et conseils

En amont, établir si possible un diagnostic des compétences, via un questionnaire ou un entretien, pour préciser les objectifs pédagogiques. Ce questionnaire pourra aussi être refait en fin de formation pour évaluer le chemin parcouru.

Bien distinguer **l'évaluation formative**, qui permet un effet rétroactif pour améliorer l'apprentissage, de **l'évaluation sommative ou certificative**, pour attester d'un niveau et le reconnaître, faciliter les décisions d'orientation, certifier.

Durant l'évaluation formative, prendre le temps de saluer les progrès. Aider les participants à se mettre en **réflexivité** pour prendre du recul sur leur apprentissage.

Vérifier la cohérence des évaluations formatives avec l'évaluation sommative le cas échéant.

Pour les évaluations sommatives, bien identifier ce que l'on cherche à évaluer et les critères d'évaluation. Réfléchir à la meilleure activité pour permettre aux apprenants de démontrer l'éventail de leurs apprentissages.

Chaque méthode a ses avantages et ses inconvénients et permet de mesurer des objectifs de niveaux de complexité différents.

Avant de vous lancer...

- ✓ Bien identifier l'objectif de l'évaluation, en lien avec le commanditaire.
- ✓ S'assurer que les objectifs opérationnels et pédagogiques sont définis et mesurables.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Le formateur évalue les acquis à l'aide de différents outils, à choisir en fonction de l'objectif de l'évaluation, de la population, du type de parcours (à distance, en présentiel) et des connaissances à évaluer ([outil 3](#)).

Quelques outils courants

- **Le questionnaire d'auto-positionnement** permet de mesurer les acquis avant le démarrage de la formation ; c'est un outil précieux pour établir l'ingénierie de la formation, mettre les participants sous tension et les aider à s'engager dans la

formation. Il permet au formateur de personnaliser ou d'adapter la formation. Il comprend des questions fermées et/ou ouvertes et peut préserver l'anonymat. Il est recommandé d'utiliser un support numérique, particulièrement pour des parcours distanciels.

- **Le test de contrôle des connaissances** ([outil 62](#)), utilisé pendant l'évaluation formative ou sommative, comprend des questions ouvertes ou fermées (plus simples à analyser). Les questions portent sur les savoirs à acquérir en lien avec les objectifs pédagogiques. Privilégier des outils numériques pour faciliter la lecture des résultats.
- **L'étude de cas** permet aux apprenants de se plonger dans une situation proche de la réalité, avec de la complexité. En réfléchissant à la résolution du cas, seul ou en groupe, l'apprenant est amené à utiliser les connaissances acquises. Lors du débriefing, le formateur apporte des réponses et aide les participants à prendre conscience des progrès accomplis.
- **Les mises en situation et les jeux de rôles** permettent d'évaluer des savoir-faire relationnels. La mise en situation se fait généralement en grand groupe ; le jeu de rôles se fait soit collectivement, avec un débriefing en grand groupe, soit en petits groupes auto-gérés, avec un observateur. Il convient de mettre en avant les compétences qui ont été utilisées durant l'exercice pour que les participants repèrent et ancrent ces compétences.
- **L'évaluation par les pairs** : les mises en situation et jeux de rôles se prêtent à une évaluation par les pairs. Dans tous les cas, il est nécessaire de préparer les apprenants, d'avoir une grille d'observation précise pour permettre d'évaluer les compétences mises en œuvre et de superviser l'activité, en évaluant les évaluations. Elle est aussi utilisée à distance, par exemple dans le cadre des MOOC ([outil 14](#)), pour évaluer des travaux publiés sur la plateforme de l'outil.
- **L'entretien individuel** : grâce à un dialogue et un questionnement approprié, le formateur ou le manager peut évaluer les acquis de l'apprenant, et l'aider à se situer par rapport aux compétences restant à acquérir. L'entretien d'explicitation ([outil 51](#)) en est un exemple de réalisation.

- **Un mémoire et la soutenance devant un jury** : l'apprenant formalise une problématique et utilise ses connaissances pour y apporter des réponses. Cela permet d'évaluer les acquis lors d'une formation certifiante ou diplômante.
- **Le dossier de preuves** à fournir pour démontrer sa compétence est également un très bon outil d'évaluation des acquis en vue d'une certification.



Exemple

Un outil d'évaluation des acquis de formation

CONTEXTE

Il s'agit de former des conseillers commerciaux chargés de la professionnalisation d'autres conseillers commerciaux. À la fin de la formation, ils doivent être à même d'évaluer les compétences des conseillers et de leur bâtir un plan pertinent d'amélioration des compétences. L'évaluation se fait au terme d'un parcours intitulé « conduire une action de professionnalisation », visant à s'entraîner à réaliser un plan d'actions auprès d'un conseiller, afin de l'aider à développer ses compétences.

L'évaluation soumise par le formateur se passe à la fin de la session, en 45 minutes. Elle a une visée formative, et est débriefée ensuite oralement par le formateur. Celui-ci dispose d'une correction précise et argumentée.

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES ACQUIS

« Vous disposez de 30 minutes pour répondre à cette mini-étude de cas. Vous pouvez utiliser vos documents pour répondre aux questions. L'étude de cas reprend les notions étudiées lors de ce module de formation.

Analysez le plan d'actions joint à cette évaluation :

1. Pourquoi le plan d'actions élaboré n'est-il pas totalement pertinent ? Listez vos remarques en justifiant les points qui vous semblent incohérents.
2. Remodelez ce plan d'actions afin d'améliorer et faciliter l'appropriation du conseiller. »

Profil du conseiller	Écart de performance	Compétences en jeu	Objectifs pédagogiques	Actions proposées : modalités pédagogiques, contenus	Date Durée	Évaluation
Nouvel embauché, autonome depuis peu sur l'OUTIL XXX	Vente des offres		Être capable de structurer l'entretien de vente en s'appuyant sur la démarche commerciale.	Quiz de validation des connaissances Exposé magistral Jeu de rôles sur l'ensemble de la démarche commerciale (le conseiller est acteur, le chargé de prof. est observateur).	15' (lun. 7 déc. 12h00) 60' (mer. 9 déc. 17h00) 60' (ven. 18 déc. 15h30)	Double écoute (ven. 18 déc. 16h30-17h30)

Extrait du corrigé de l'étude de cas : il n'est pas fait mention des compétences en jeu : on ne sait pas sur quelle(s) compétence(s) le conseiller doit travailler. L'objectif pédagogique est bien formulé. Les actions proposées ne sont pas pertinentes car :

On commence par un quiz alors que le conseiller n'a pas de connaissances préalables sur la démarche commerciale (nouvel embauché, depuis peu autonome sur l'outil).

L'exposé proposé est trop long et complètement descendant (manque de techniques pédagogiques participatives).

Le jeu de rôles est trop complexe compte tenu du niveau préalable du conseiller...

OUTIL 68

L'évaluation du transfert des acquis

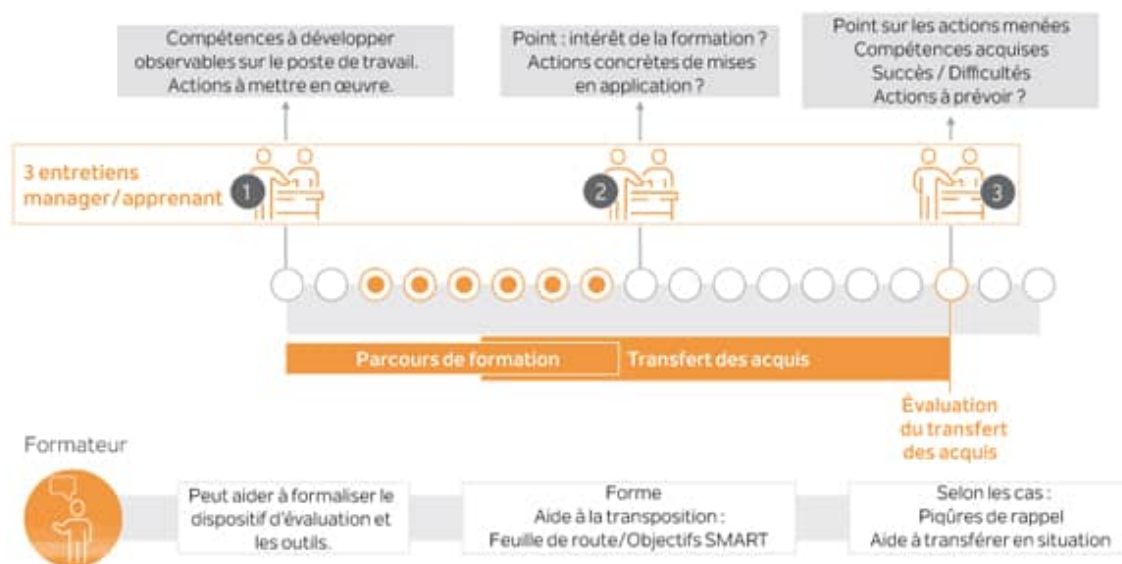
“

*Le transfert implique de répéter
l'application d'acquis de formation dans
des contextes différents.*

En quelques mots

L'efficacité d'une formation est déterminée par le **transfert des acquis en situation**, c'est-à-dire « le degré auquel les participants appliquent les connaissances, compétences et attitudes acquises en formation dans leur activité professionnelle » (Wexley et Latham). L'évaluation du transfert des acquis vise à **mesurer les impacts de la formation en situation de travail**. Elle nécessite de concevoir en amont un dispositif d'évaluation, qui implique fortement le management et l'apprenant. L'évaluation se fait au travers d'outils comme des questionnaires, des grilles d'observation ou d'auto-évaluation.

FAVORISER L'APPLICATION EN SITUATION DE TRAVAIL



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Prouver l'impact de la formation sur les compétences des apprenants.
- Mesurer l'application des acquis de formation en situation de travail.
- Impliquer les parties prenantes dans la montée en compétences en situation de travail.

Contexte

L'évaluation du transfert des acquis prend place 2 à 3 mois après la formation, dans le cadre d'un dispositif conçu en lien avec le manager et le commanditaire.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **En amont de l'évaluation du transfert** : bien identifier avec le commanditaire les résultats attendus de la formation en termes de compétences : « que veut-on voir concrètement comme résultats sur le terrain, de différent par rapport à aujourd'hui ? » et bâtir une formation pertinente pour atteindre l'objectif.
2. **Pour concevoir le dispositif d'évaluation du transfert** :
 - En lien avec le manager et le commanditaire, préciser les acteurs impliqués et le rôle de chacun, les modalités utilisées, les moments pertinents pour évaluer, les critères d'évaluation.
 - Choisir et concevoir les outils : questionnaires à compléter 2/3 mois après, entretien individuel, observation en situation avec grille d'observation, dossier de preuves à constituer...
3. **Pour faire vivre le dispositif** :
 - Communiquer auprès des parties prenantes sur le dispositif et expliquer le rôle de chacun.
 - Accompagner la mise en œuvre et analyser les résultats pour les partager avec les parties prenantes.

Méthodologie et conseils

L'apprenant est l'acteur principal dans l'application des acquis sur le terrain, dans la mesure où il est responsable de son action en situation de travail.

Le manager joue un rôle primordial pour renforcer l'efficacité de l'action. Il gagnera à appliquer la démarche suivante :

- **Avant la formation**, organiser un entretien avec le collaborateur pour définir les objectifs et les compétences à acquérir.
- **Au retour de formation**, faire le point sur les compétences acquises et définir précisément avec le collaborateur des actions concrètes à mener. Veiller à ce que les conditions de mises en

œuvre soient remplies. Coacher et encourager le collaborateur, notamment lors d'entretiens formalisés de feed-back sur les progrès.

- **3 mois plus tard**, faire avec l'apprenant le point sur les actions menées, à l'aide d'un entretien et d'un questionnaire d'évaluation.

Le formateur est également impliqué : en phase d'ingénierie, il conseille sur le dispositif à mettre en place. Lors de la formation, il incite les apprenants à formaliser leur feuille de route personnelle ([outil 69](#)) et à se fixer des objectifs SMART ([outil 70](#)). Il pourra accompagner l'apprenant après la formation pour l'aider à faire face aux difficultés et à prendre conscience de sa progression. Il pourra être missionné sur l'analyse et le partage des résultats auprès du commanditaire.

Avant de vous lancer...

- ✓ Formaliser une vision claire de ce que les apprenants auront à réaliser en situation de travail.
- ✓ Impliquer en amont le responsable formation et les managers.
- ✓ Définir les tâches précises pour faciliter le transfert.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Mettre en place une évaluation du transfert des acquis ne s'improvise pas. Cela demande du temps et de l'énergie de la part de chacun pour concevoir le dispositif et le faire vivre. Pour cela, le formateur peut jouer un rôle de conseil en amont auprès du commanditaire.

6 principes pour évaluer le transfert des acquis

- **Principe d'implication du management** : l'évaluation du transfert ne peut se faire qu'en lien direct avec le management, qui met en place les bonnes conditions du transfert et évalue in fine l'acquisition des compétences de l'apprenant.

- **Principe de co-évaluation** : pour plus de pertinence, le questionnaire sera rempli conjointement par l'apprenant et par son manager. Il faudra prévoir un délai suffisant (2/3 mois) avant de passer à l'évaluation proprement dite, pour laisser à l'apprenant le temps d'appliquer ce qu'il a appris, et au manager d'observer des changements en situation.
- **Principe de l'entretien amont et du double entretien aval** :
 - **Avant le départ en formation**, car l'apprenant se mobilisera d'autant plus dans les apprentissages qu'il aura compris le sens de la formation et ce sur quoi doit porter son implication.
 - **Dès le retour de formation**, pour permettre au manager d'échanger avec l'apprenant sur des objectifs SMART à atteindre.
 - **2 ou 3 mois plus tard**, pour évaluer les résultats des actions entreprises.
- **Principe du plan d'action** : l'apprenant sera d'autant plus enclin à mettre en pratique les acquis de formation qu'il aura précisés, seul et avec son manager, et des actions concrètes à l'aide d'objectifs SMART. Le formateur a un rôle à jouer lors de la formation pour inciter le participant à remplir sa feuille de route personnelle ([outil 69](#)) et à se fixer des objectifs.
- **Principe du nombre restreint de critères** : le support de l'évaluation du transfert doit permettre à l'apprenant de faire un retour sur les points clés retenus, les actions mises en œuvre, et de faire son auto-évaluation sur la mise en pratique. Le questionnaire fournira une vue factuelle sur la mise en pratique opérationnelle des acquis. Il doit rester court et très ciblé pour être simple à compléter, offrir une lecture facile des résultats obtenus et éviter ainsi des pertes de temps, ce qui freinerait la mobilisation des apprenants et de leur manager.
- **Principe de la sélection des actions devant être évaluées** : choisir les actions les plus représentatives, car il n'est pas utile de procéder à une évaluation du transfert formalisée pour chaque action.

Les outils de l'évaluation

Concrètement, l'évaluation du transfert se fera à l'aide d'un questionnaire et d'un entretien qualitatif entre le manager et l'apprenant pour mieux analyser ce qui s'est passé et les difficultés rencontrées. Un tel dispositif favorise l'engagement dans la durée des apprenants et permet de mesurer l'efficacité de l'action.



Exemple

Exemple client de dispositif d'aide au transfert

Dans cet exemple client, le dispositif incite le manager à réaliser les 3 entretiens utiles pour favoriser et évaluer le transfert : avant le départ en formation, de retour de formation, après un temps de mise en œuvre. Les personnes en formation sont des responsables d'équipe (RE) qui suivent une formation intitulée « manager, pilote de sa performance ». Ces 2 fiches outils simples accompagnent le manager et lui servent de guide pour l'inciter à favoriser le transfert des acquis de ses collaborateurs dans le cadre de leur cursus formation.

L'entretien avant formation « Manager Pilote »

Objectifs de l'accompagnement

- Faire réfléchir le RE sur le module Manager Pilote de la performance.
- Impliquer le RE dans la réussite de la formation.

Bénéfices attendus

- Conditions de réussite optimisées.
- Vision partagée du Manager Pilote de la performance.
- Meilleurs ancrages des contenus.

Mode opératoire :

- Convenir d'un entretien de préparation 15 jours avant la formation.

L'entretien avant formation : 30 min environ



1. Présenter le contenu de la formation.
2. Questionner sur les attentes :
 - À ton avis, pour quelles raisons cette formation a-t-elle lieu ?
 - Pourquoi aujourd'hui ?
 - Comment s'inscrit-elle dans ton parcours de montée en compétences ?
 - Que peux-tu attendre de cette formation ?
 - En quoi cela va t'aider dans la conduite de ton activité ?
3. Les conditions de réussite :
 - Comment peux-tu contribuer à la réussite de la formation ?
 - Quels sont les éléments du programme sur lesquels tu vas concentrer particulièrement ton attention ?
 - Comment comptes-tu utiliser cette formation dans ton activité ?

+ Prévoir un entretien 15 jours maximum après la formation.

Les 2 entretiens post-formation

Objectifs de l'accompagnement

- Valider l'acquisition des points clés du module suivi.
- Valider que le RE saura les transposer dans son activité.
- Identifier les éventuels besoins d'accompagnement

Bénéfices attendus

- Vision partagée du Manager Pilote de la performance.
- Développement des compétences en pilotage de la performance.
- Meilleurs ancrages des contenus.
- Plan d'action opérationnel.

Mode opératoire :

- Prévoir l'entretien 15 jours maximum après la formation.

L'entretien après formation : 30 min



1. Le bilan :
 - Ce que tu as pensé de la formation ?
 - Les points clés/outils que tu as envie d'utiliser pour piloter ton équipe ?
 - Quelles sont les méthodes/outils que tu vas faire évoluer ?
 - En quoi cela va t'aider dans l'atteinte de tes objectifs ?
2. Le plan d'action :
 - Les 2 actions que tu vas mettre en œuvre ?
 - Qu'est-ce que tu en attends ?
 - Quelles sont les échéances ?
 - De quel accompagnement ou moyens as-tu besoin ?

L'entretien à froid après formation : 30 min



1 mois après le 1^{er} entretien

- Qu'as-tu déjà mis en œuvre ?
- Avec quels résultats ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées ? Comment les as-tu surmontées ?
- De quel soutien as-tu besoin ?
- Que souhaites-tu mettre en œuvre maintenant ?

OUTIL 69

La feuille de route personnelle

“

La feuille de route personnelle incite le participant à formaliser ses acquis, et facilite la mise en application sur le terrain.

En quelques mots

La **feuille de route personnelle** est l'outil que le participant va remplir tout au long de sa formation pour faciliter le lien entre les points abordés en formation et sa situation professionnelle. Elle se construit dès le début de la formation. Très régulièrement, le formateur incite le participant à y noter ses objectifs opérationnels, ses idées de transpositions, ses questions et les réponses qu'il obtient durant la formation. Vers la fin de la formation, le formateur invite à la compléter avec des actions concrètes à mettre en œuvre : quoi, avec qui, comment, où, quand ?

7 ÉTAPES POUR LA FEUILLE DE ROUTE PERSONNELLE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Permettre aux participants de mémoriser les points clés et faciliter la démarche de mise en œuvre de la formation.
- Renforcer l'utilité de la formation.
- Faciliter la transposition des acquis en situation de travail.

Contexte

La feuille de route personnelle accompagne le participant tout au long de son parcours, qu'elles qu'en soient la durée et la modalité (présentiel ou à distance).

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. En amont** : définir le format de la feuille de route. Prévoir du temps dans la progression pédagogique pour utiliser l'outil.
- 2. En début de formation** :
 - Présenter l'outil, en expliquer l'intérêt.
 - Faire exprimer aux participants leurs objectifs de formation et/ou les problématiques qu'ils ont à résoudre dans leur contexte professionnel.
 - Inviter les participants à la remplir régulièrement, en notant toutes les idées d'application qui les traversent, pour ne pas les oublier, ainsi que leurs questions.
 - Régulièrement, par exemple à la fin de chaque groupe de séquences, aider les participants à identifier et à noter les réponses qu'ils ont trouvées pour avancer dans leurs objectifs.
- 3. Lorsque la formation approche de sa fin** :
 - Vérifier que les objectifs individuels ont été atteints et noter ceux encore à aborder.
 - Prévoir un temps pour trouver les dernières réponses aux problématiques et traiter les freins à la mise en œuvre. Mettre en avant ce qui a été résolu.
 - Inciter chacun à se définir des objectifs de mise en œuvre SMART ([outil 70](#)).

Méthodologie et conseils

Dans le cadre de formation de courte durée, le formateur fait remplir régulièrement cet outil par les participants. Il leur recommande de l'utiliser pour :

- noter leurs objectifs, leurs questions ;
- faire la synthèse des idées clés et des réponses à leurs problématiques ;
- se fixer des objectifs d'application SMART ;
- préparer l'entretien avec leur manager en retour de formation ;
- suivre la mise en œuvre des objectifs et préciser les dates et les résultats obtenus pour chaque action.

Dans le cadre d'une formation plus longue, la feuille de route peut devenir un carnet de bord qui suit le participant tout au long de la formation, avec différentes rubriques comme « objectifs modules par modules, résultats des actions menées, dates de rendez-vous tuteur... ». Régulièrement, lorsqu'une séquence de la formation apporte une réponse concrète à un besoin, le participant est incité à écrire celle-ci sur sa feuille de route, avec une description des moyens de mises en œuvre. Ce document doit être pratique et attractif, laissant toute la place pour la prise de notes.

En parallèle de l'incitation à formaliser ses idées individuellement, le formateur s'appuie sur la dynamique de groupe pour partager les objectifs, les problématiques et trouver des solutions à apporter.

Avant de vous lancer...

- ✓ Préparer le support digital ou papier transmis aux participants.
- ✓ Laisser du temps aux participants : prévoir dans la progression pédagogique du temps dédié à cette activité.

OUTIL 70

Les objectifs SMART

“

*La différence entre un rêve et un projet,
c'est une date.*

Walt Disney

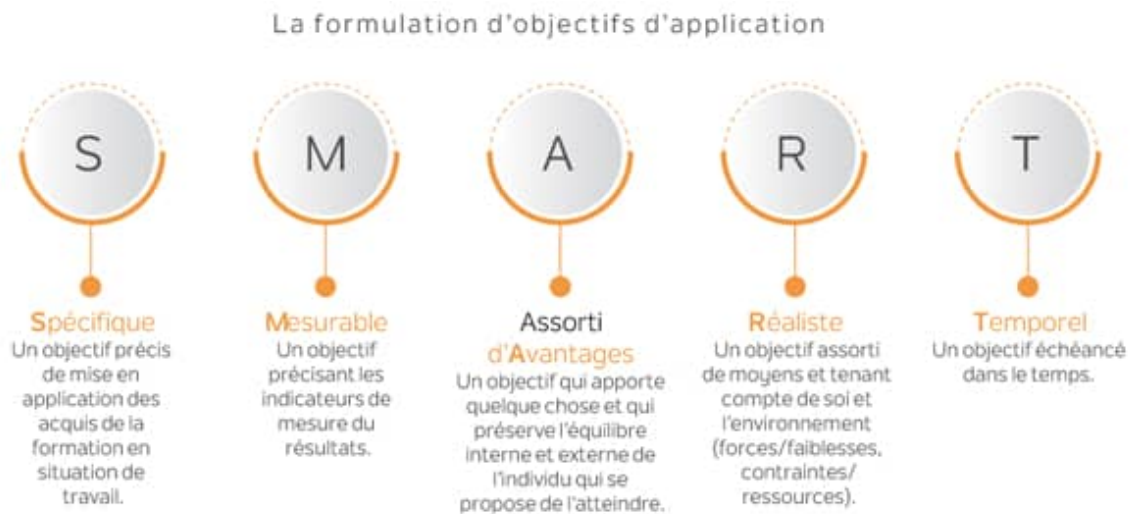
En quelques mots

SMART est un acronyme/repère mnémotechnique pour aider les participants à se fixer des objectifs et répondre précisément à « qui, quoi, quand, où, combien, comment ? ». Ils auront toutes les chances d'être atteints car ils sont SMART, c'est-à-dire :

- **Spécifiques** : cela décrit une action, un objectif concret.
- **Mesurables** : avec des indicateurs qui permettront de valider que l'objectif est atteint.
- **Assortis d'Avantages** : l'objectif doit apporter quelque chose et préserver l'équilibre de la personne.
- **Réalistes** : l'objectif est assorti de moyens à mettre en œuvre pour l'atteindre.

- **Échéancés dans le Temps**, avec une date butoir.

FORMULER DES OBJECTIFS D'APPLICATION PRÉCIS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Accompagner la transposition des acquis en situation de travail.
- Faciliter l'engagement des participants sur des objectifs atteignables.

Contexte

Les objectifs d'application **SMART** facilitent la transition entre l'action de formation et son application. Utilisés à plusieurs reprises lors d'un parcours de formation, ils peuvent aider à formuler les compétences à acquérir de façon concrète pour passer à l'action et à la responsabilisation de l'apprenant quant à sa progression.



COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Le formateur invite le stagiaire à se fixer des objectifs SMART lors des séquences de synthèse d'activités et à la fin de la formation.

Il aura auparavant clarifié l'acronyme.

Méthodologie et conseils

Un principe pour se fixer des objectifs SMART :

- **Avancer par petits pas** (« une longue marche commence par un pas »). Avoir une vision concrète de ce qui doit être fait et obtenu au lieu de viser des « montagnes », ce qui entraînerait le sentiment d'échec.
- **L'objectif doit être formulé positivement.** L'important, c'est ce que l'on veut et non pas ce que l'on ne veut pas. Le cerveau ne sait pas se représenter la négation. Il est donc important de savoir énoncer son objectif en termes positifs (ex. : « je veux déployer le tableau X »).
- **L'objectif doit être précis, contextualisé, échéancé pour appliquer un acquis de la formation.** Il s'agit de répondre à des questions très précises : qui, quoi, quand, où, combien, comment ? Ex. : « Je veux présenter le tableau de pilotage pour suivre les commandes à l'équipe, lors de la réunion du 9 au matin et convaincre de son utilité pour les clients ».
- **L'objectif doit apporter quelque chose.** C'est le but que l'on souhaite atteindre en visant cet objectif. Que va apporter cet objectif à celui qui l'aura atteint ? « Cela permettra aux clients de pouvoir être informés sur l'état de leurs commandes et d'être réactifs en cas de dérapage ».
- **L'objectif doit être écologique,** c'est-à-dire préserver l'équilibre interne et externe de l'individu et de son environnement : « l'atteindre présente-t-il un inconvénient pour moi ou pour quelqu'un d'autre ? » ; « Je vois des avantages pour les clients, pour l'équipe et moi ».
- **L'objectif doit être vérifiable.** À quoi sait-on que l'on est sur la bonne voie ? Les critères ne sont ni abstraits, ni intellectuels,

mais sensoriels. Que verra-t-on, qu'entendra-t-on, que ressentira-t-on ? « Je verrai que j'introduis le tableau de pilotage en apportant sa nécessité de façon imagée et un brainstorming sur les usages possibles ».

2 à 3 mois après, le formateur peut organiser un retour d'expérience qui portera principalement sur l'atteinte de ces objectifs et les freins rencontrés pour apporter des solutions.

Avant de vous lancer...

- ✓ Prendre le temps d'expliquer SMART, de l'illustrer et l'utiliser de temps en temps au cours de la formation.
- ✓ Prévoir une séquence finale au cours de laquelle les participants en binôme ou collectivement pourront échanger sur leurs objectifs SMART.

OUTIL 71

L'atelier de retour d'expérience

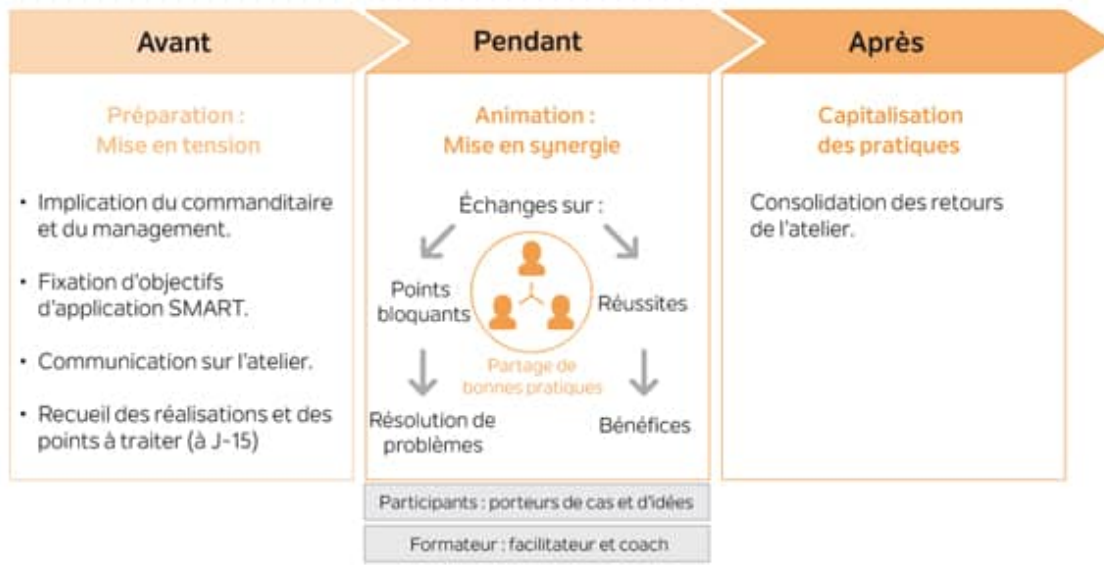
“

L'atelier de retour d'expérience pour concrétiser la mise en application.

En quelques mots

L'atelier de retour d'expérience est un outil utile pour accompagner la mise en application en situation professionnelle des acquis lors d'un parcours de formation. Il est mis en place généralement après un temps de formation en salle ou à distance, pour faire le point sur les **transpositions terrain**. Lors de celui-ci, le formateur est à la fois facilitateur du déroulé de l'atelier et coach. Son but est d'aider les participants à percevoir les avantages de la mise en œuvre opérationnelle et à trouver des réponses aux difficultés encore présentes, grâce au partage entre pairs.

LE PROCESSUS DE L'ATELIER DE RETOUR D'EXPÉRIENCE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Mettre « en tension » les apprenants et les inciter à pratiquer en situation de travail.
- Favoriser le partage d'expériences et l'apprentissage entre les apprenants.
- Évaluer le niveau de transfert et d'application des acquis en situation de travail.
- Permettre aux apprenants de trouver des réponses aux difficultés rencontrées.

Contexte

L'atelier de retour d'expériences est utile pour les parcours longs comme pour les formations courtes. Il est très adapté aux formations mettant en jeu une dimension comportementale ou d'organisation (management, pilotage de projet, développement personnel, etc.).

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Inviter les participants**, durant le parcours, à se fixer des objectifs opérationnels de transfert des acquis précis ([outil 70](#)).
2. Tôt dans le parcours, **présenter l'atelier**, ses objectifs, et expliquer l'intérêt d'y participer.
3. **Mettre en place le cadre** : objectifs, règles de fonctionnement, durée, afin de créer un climat propice à l'échange.
4. En amont, ou encore au démarrage de l'atelier, **réaliser un état des lieux** afin d'identifier les réussites et les points bloquants.
5. **Inciter au partage de bonnes pratiques**. Faire repérer les bénéfices des actions réalisées selon plusieurs angles : pour l'entreprise, pour l'équipe et pour l'apprenant.
6. **Accompagner chaque apprenant** avec le groupe pour trouver des réponses aux points bloquants par des techniques de facilitation appropriées.
7. **Synthétiser les éléments clés** issus de l'atelier.

Méthodologie et conseils

En amont, il est utile d'adresser un **questionnaire préalable** pour « prendre le pouls » et repérer où en sont les participants dans le transfert de leurs acquis.

Le questionnaire peut être anonyme ou non. Il comprend 5 à 6 questions ouvertes et précises, en lien avec le parcours suivi et les souhaits des apprenants pour cet atelier.

Par exemple :

- Quels étaient vos objectifs de mise en application ?
- Quels sont ceux que vous avez mis en œuvre ? Comment ? Avec quels résultats ?
- Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?
- Quelles peuvent en être les causes ?
- Quelles sont les problématiques concrètes sur lesquelles vous souhaiteriez travailler durant l'atelier ?

En fonction des réponses, l'animateur facilitateur prépare l'atelier en veillant à :

- configurer la salle pour qu'elle facilite l'échange (ex. : position sur chaises en cercle) ;
- utiliser les techniques d'animation adaptées (résolution de problèmes, co-développement express...) ;
- être prêt à apporter des apports complémentaires si besoin.

Avant de vous lancer...

- ✓ Intégrer l'atelier dans l'ingénierie de formation.
- ✓ Impliquer le management avant et après l'atelier.
- ✓ Lors de la formation, accorder de l'importance à la fixation d'objectifs individuels SMART.

Bibliographie et webographie

- AMADIEU F., TRICOT A., Apprendre avec le numérique, RETZ, 2014.
- ARDOUIN T., Ingénierie de formation, 5^e éd, Dunod, 2017
- BARABEL M., MEIER O., PERRET A., TEBOUL T., Formation, la nouvelle donne, Dunod, 2019
- BELLIER S., Ingénierie en formation d'adultes, Édition Liaisons, 2002.
- BERGIER P., HOULLIER J.-R., Les 5 clés de succès du formateur occasionnel, Dunod, 2016
- BERNIER Ph., Toute la fonction Formation, Dunod, 2015
- BOUSSUAT B., LEFEBVRE J., Former avec le funny learning, 2^e éd, Dunod, 2020
- CRISTOL D., Innover en formation, ESF, 2011.
- DENNERY M., Piloter un projet de formation, ESF, 2008.
- DEHAENE S., Apprendre ! Les talents du cerveau, le défi des machines, Odile Jacob, 2018
- HOURST B., Au bon plaisir d'apprendre, Éditions du Mieux Apprendre, 2015.
- GOBIN-MIGNOT E., WOLFF B., KEMPF N., Former avec la réalité virtuelle, Dunod, 2019
- LAMAILLOUX B., Construire une session de formation, 2^e éd, Dunod, 2018
- MEDJAD N., GIL P., LACROIX P., Neurolearning : Les neurosciences au service de la formation, Eyrolles, 2016.
- MONGIN P., BERTOLINI M., LEVIOUS F., Former avec le microlearning, Dunod, 2018
- PERRIN-VAN HILLE C., Concevoir une formation, 3^e éd, Dunod, 2019
- POTTIEZ J., L'évaluation de formation, 2^e éd, Dunod, 2017

VAN DIJK A., Réinventez vos formations avec les neurosciences. Tout comprendre du cerveau et de l'apprentissage des adultes, ESF Sciences humaines, 2019

Former demain : revue éducation permanente – spécial 50 anniversaire.
N° 220 221 219 3/4

Formation culture numérique Thot cursus : <https://cursus.edu/>

Digital learning academy : <https://digital-learning-academy.com/>

Le magazine de l'innovation pédagogique : <http://sydologie.com/>

Blog du Thiagi : <https://blog.mieux-apprendre.com/>

Blog des outils TICE : <https://outilstice.com/>

Blog de la formation professionnelle : <https://www.formation-professionnelle.fr/>

Blog pour apprendre à apprendre :
<https://www.didask.com/blog/articles/3-cles-essentielles-pour-passer-de-la-memorisation-lapplication/>

La Boîte à outils

Des outils opérationnels tout de suite

Méga Boîte à outils

Agilité – 100 outils

Coordonnée par N. Van Laethem

Manager leader – 100 outils

Coordonnée par P. Bêlorgey,
N. Van Laethem

Digital en entreprise – 100 outils

Coordonnée par C. Lejealle

MÉTIER

Acheteur, 3^e éd.

S. Canonne, Ph. Petit

Auditeur financier, 2^e éd.

S. Boccon-Gibod, É. Vilmint

Chef de projet, 2^e éd.

J. Maes, F. Debois

Chief Digital Officer

E. Métais-Wiersch, D. Autissier

Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

Coaching, 3^e éd.

B. Ammiar, O. Kohnen-Chahri

Commercial, 3^e éd.

P. Bêlorgey, S. Mercier

Communication, 4^e éd.

B. Jézéquel, Ph. Gérard

Community Manager, 2^e éd.

C. Pellerin

Comptabilité, 2^e éd.

B. Bachy

Consultant, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Contrôle de gestion

C. Selmer

Création d'entreprise, 2020

C. Léger-Jarniou, G. Kalousis

CSE

A.-L. Smaguine

E-commerce

C. Delabre

Expérience client 2^e éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

Formateurs, 4^e éd.

F. Bouchut, I. Cauden, F. Cuisiniez

Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, Ph. Gastaud

Libraire

C. Meneghetti, J.-C. Millois

Management, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

Marketing, 3^e éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

Marketing digital, 2^e éd.

S. Truphème, Ph. Gastaud

Négociation, 2^e éd.

P. Stern, J. Mouton

Qualité, 4^e éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Responsable financier, 3^e éd.

C. Selmer

Ressources Humaines, 3^e éd.

A. Haegel

Santé - Sécurité - Environnement, 3^e éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

Speaker-conférencier

C. Morlet, B. Deloupy

TPE

G. Ducret

COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Accompagnement professionnel

M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec

Animer vos réunions

F. Gillet-Goinard, L. Maimi

Conduite du changement et de la transformation, 2^e éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, E. Métais

Créativité, 3^e éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

Design management

B. Szostak, F. Lenfant

Design thinking

E. Brunet

Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

Écrire pour le Web

M. Gani

Gestion des conflits, 2^e éd.

J. Salzer, A. Stimec

Innovation, 2^e éd.

G. Benoit-Cervantes

Innovation managériale

D. Autissier, É. Métais, J.-M. Peretti

Intelligence collective

B. Arnaud, S. Caruso-Cahn

Intelligence économique

C. Deschamps, N. Moinet

Lean, 2^e éd.

R. Demetrescoux

Leadership, 2^e éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

Management de la relation client, 2^e éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

Management transversal, 2^e éd.

J.-P. Testa, B. Déroulède

Marketing vidéo

T. Gasio

Mind mapping, 2^e éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

Mon parcours professionnel

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Organisation, 2^e éd.

B. Pommeret

Orthographe

A. Ponsonnet

Prendre la parole en public

A. Leibovitz

Prise de décision

J.-M. Santi, S. Mercier, O. Arnould

Réseaux sociaux, 4^e éd.

C. Bladier

Sécurité économique

N. Moinet

Stratégie, 3^e éd.

B. Giboin

Stratégie Big Data

R. Rissoan, R. Jouin

Stratégie digitale omnicanale

C. Headley, C. Lejealle

Supply chain

A. Perrot, Ph. Villemus

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Bien-être au travail, 2^e éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

Confiance en soi

A. Leibovitz

Développement personnel

L. Lagarde

Efficacité professionnelle

P. Bélorgey

Gestion du stress

G. du Penhoat

Gestion du temps, 2^e éd.

P. Bélorgey

Intelligence émotionnelle, 2^e éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

Marketing de soi

N. Van Laethem, S. Moran

Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

Pleine conscience au travail

S. Labouesse, N. Van Laethem

Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

Santé au travail

C. Vasey

Relaxation

L. Histel

Sommaire

[Couverture](#)

[Page de titre](#)

[Page de Copyright](#)

[Vous aussi, ayez le réflexe Boîte à outils](#)

[Remerciements](#)

[Préface](#)

[Avant-propos](#)

[Dossier 1 - Explorer le besoin et positionner l'action de formation](#)

[Outil 1 - La démarche contractuelle par objectifs \(DCO\)](#)

[Outil 2 - Les 3 leviers de la performance](#)

[Outil 3 - Les 4 niveaux d'objectifs](#)

[Outil 4 - Le cahier des charges de la formation](#)

[Outil 5 - Le guide d'analyse de la demande](#)

[Outil 6 - La grille d'analyse de l'activité](#)

[Outil 7 - Le questionnaire préalable](#)

[Dossier 2 - Concevoir l'ingénierie de formation](#)

[Outil 8 - Les 7 clés de la pédagogie](#)

[Outil 9 - La carte des modalités d'apprentissage](#)

[Outil 10 - Le modèle MPFA](#)

[Outil 11 - Le présentiel augmenté](#)

[Outil 12 - Le module e-learning](#)

[Outil 13 - La classe virtuelle](#)

[Outil 14 - Les cours en ligne](#)

[Outil 15 - La pédagogie immersive 360°](#)

[Outil 16 - Le micro-learning](#)

[Outil 17 - L'action de formation en situation de travail- AFEST](#)

[Dossier 3 - Concevoir l'ingénierie pédagogique](#)

[Outil 18 - Le ravi](#)

[Outil 19 - La chronobiologie](#)

[Outil 20 - Les stratégies d'apprentissage](#)

[Outil 21 - La progression pédagogique](#)

[Outil 22 - La méthode magistrale](#)

[Outil 23 - La méthode démonstrative](#)

[Outil 24 - La méthode interrogative](#)

[Outil 25 - La méthode de la découverte](#)

[Outil 26 - La méthode analogique](#)

[Outil 27 - La méthode des situations problèmes](#)

Dossier 4 - Concevoir les supports de formation

[Outil 28 - Le guide animateur](#)

[Outil 29 - Les supports participant](#)

[Outil 30 - La présentation diaporama](#)

[Outil 31 - Le tableau de papier et le « doodling »](#)

[Outil 32 - Le mur digital collaboratif](#)

Dossier 5 - Se préparer et animer les moments clés

[Outil 33 - Les clés pour gérer le trac](#)

[Outil 34 - La visualisation positive](#)

[Outil 35 - La « posture Baobab »](#)

[Outil 36 - L'aménagement d'espaces apprenants](#)

[Outil 37 - Les 7 étapes du démarrage](#)

[Outil 38 - La grille des objectifs et problématiques](#)

[Outil 39 - Le réveil pédagogique](#)

[Outil 40 - 5 étapes pour conclure](#)

Dossier 6 - Créer un climat favorable à l'apprentissage

[Les 5 étapes de la vie d'un groupe](#)

[Outil 42 - Les attitudes de communication](#)

[Outil 43 - L'écoute](#)

[Outil 44 - La reformulation](#)

[Outil 45 - Les questions](#)

[Outil 46 - Le feed-back](#)

[Outil 47 - La boussole de l'aide](#)

[Outil 48 - Le guide d'analyse des situations délicates](#)

[Outil 49 - Le DESC](#)

[Outil 50 - La bouée « anti-sauvetage »](#)

[Outil 51 - L'entretien d'explicitation](#)

Dossier 7 - Utiliser les techniques d'animation

[Outil 52 - Le vrai-faux ou info-intox](#)

[Outil 53 - Les jeux de carte](#)

[Outil 54 - L'exercice collaboratif en équipes alternées](#)

[Outil 55 - Le jeu de rôles](#)

[Outil 56 - L'étude de cas](#)

[Outil 57 - La discussion Post-it® \(Post-it ® meeting\)](#)

[Outil 58 - La vidéo](#)

[Outil 59 - Le photo langage](#)

[Outil 60 - Le brainstorming](#)

[Outil 61 - La carte mentale](#)

[Outil 62 - Le test de connaissances](#)

[Outil 63 - La chasse au trésor](#)

[Outil 64 - Les outils pratiques pour stimuler l'attention](#)

Dossier 8 - Évaluer et favoriser le transfert des acquis

[Outil 65 - Les 5 niveaux d'évaluation](#)

[Outil 66 - Le questionnaire de satisfaction](#)

[Outil 67 - L'évaluation des acquis](#)

[Outil 68 - L'évaluation du transfert des acquis](#)

[Outil 69 - La feuille de route personnelle](#)

[Outil 70 - Les objectifs SMART](#)

[Outil 71 - L'atelier de retour d'expérience](#)

Bibliographie et webographie

La Boîte à outils - Des outils opérationnels tout de suite

[1.](#) REX des Cegos Digital Learning Experience Awards

[1.](#) D'après J. D Chiffre et J. Teboul, Les nouveaux outils de la motivation, ESF.

[1.](#) Ingénierie et formation d'adultes, Éditions Liaisons, 1999.