

Pierre-Michel do Marcolino

LES FICHES OUTILS DU FORMATEUR

145 fiches opérationnelles
285 schémas explicatifs
52 conseils personnalisés
38 cas pratiques

Compléments à télécharger
275 schémas personnalisables

EYROLLES

Copyright © 2016 Eyrolles.

LES FICHES OUTILS

DU FORMATEUR

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

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

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

LES FICHES OUTILS : DES GUIDES OPÉRATIONNELS COMPLETS

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

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

Copyright © 2016 Eyrolles.

Configuration requise :

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

Code éditeur : G56171
ISBN : 978-2-212-56171-5

Couverture : studio Eyrolles © Éditions Eyrolles – © Shutterstock/ somchaij

• FICHE 1 • La notion de besoin de formation
• FICHE 2 • Faire exprimer un besoin
• FICHE 3 • L'entretien avec le demandeur d'une formation
• FICHE 4 • Les enjeux des différents acteurs
• FICHE 5 • Évaluer le coût de revient d'une formation
• FICHE 6 • Du besoin aux objectifs pédagogiques
• FICHE 7 • Formuler un objectif pédagogique

• FICHE 8 • Le niveau d'une formation
• FICHE 9 • Les prérequis
• FICHE 10 • Le nombre de stagiaires
• FICHE 11 • La durée d'une formation
• FICHE 12 • Le bon moment pour planifier une formation
• FICHE 13 • Démultiplier une formation
• FICHE 14 • Former les personnels travaillant en équipe

• FICHE 15 • Les techniques de définition de contenu
• FICHE 16 • Le plan de la formation
• FICHE 17 • La progression pédagogique
• FICHE 18 • Le guide d'animation
• FICHE 19 • Le découpage en parties et modules
• FICHE 20 • La formation à la carte
• FICHE 21 • La pédagogie différenciée

• FICHE 22 • Le public du formateur
• FICHE 23 • Les quatre principales méthodes pédagogiques
• FICHE 24 • L'exposé et l'interrogation
• FICHE 25 • La démonstration et la découverte
• FICHE 26 • Le stagiaire face à l'erreur
• FICHE 27 • Animer un brainstorming
• FICHE 28 • Les techniques « post-it »
• FICHE 29 • Utiliser un tableau papier
• FICHE 30 • Faire un tour de table
• FICHE 31 • Le jeu de rôles
• FICHE 32 • Préparer un jeu de rôles
• FICHE 33 • Exploiter un jeu de rôles
• FICHE 34 • Les exercices d'application
• FICHE 35 • Les études de cas
• FICHE 36 • Le test comme outil de formation
• FICHE 37 • L'utilisation des films en pédagogie
• FICHE 38 • L'utilisation d'un caméscope

• FICHE 39 • À quoi sert un support pédagogique ?
• FICHE 40 • Distribuer un support pédagogique
• FICHE 41 • Cinq types de supports pédagogiques
• FICHE 42 • Le dossier de synthèse
• FICHE 43 • Le guide pratique
• FICHE 44 • Le document à compléter
• FICHE 45 • Les affiches et posters
• FICHE 46 • Les planches PowerPoint
• FICHE 47 • L'organisation visuelle d'une planche
• FICHE 48 • La bonne présentation d'une planche
• FICHE 49 • Quand le formateur se retrouve prisonnier
• FICHE 50 • Le droit d'auteur

• FICHE 51 • L'utilisation d'illustrations
• FICHE 52 • La fonction des schémas
• FICHE 53 • Réaliser un bon schéma
• FICHE 54 • Réaliser un schéma sur le paperboard
• FICHE 55 • L'utilisation des logiciels de CAO
• FICHE 56 • Du schéma à la bande dessinée

• FICHE 57 • À quoi sert un jeu pédagogique ?
• FICHE 58 • Concevoir un jeu pédagogique
• FICHE 59 • Deux exemples de jeux pédagogiques
• FICHE 60 • Animer un jeu pédagogique

• FICHE 61 • L'organisation de la salle de formation
• FICHE 62 • Se déplacer dans la salle
• FICHE 63 • L'équipement de la salle
• FICHE 64 • La mallette du formateur
• FICHE 65 • Envoyer une convocation à une formation

• FICHE 66 • Les premiers instants d'une formation
• FICHE 67 • La durée de la phase introductive
• FICHE 68 • Présenter le programme et recueillir les attentes
• FICHE 69 • Faire émerger les représentations
• FICHE 70 • La présentation des stagiaires
• FICHE 71 • La présentation du formateur

Copyright © 2016 Eyrolles.

• FICHE 72 • L'introduction par le demandeur de la formation
• FICHE 73 • La feuille de présence ou d'émargement
• FICHE 74 • L'hétérogénéité des stagiaires
• FICHE 75 • L'évolution du groupe
• FICHE 76 • Intervenir face à un groupe déjà constitué

• FICHE 77 • Soigner la qualité de sa communication
• FICHE 78 • Le premier outil du formateur : sa voix
• FICHE 79 • La communication non verbale
• FICHE 80 • La gestion du temps d'animation
• FICHE 81 • La mission du formateur
• FICHE 82 • Les techniques de questionnement et de reformulation
• FICHE 83 • Accroître son assertivité
• FICHE 84 • Répondre à une question difficile
• FICHE 85 • La co-animation
• FICHE 86 • Intervenir à plusieurs sur une formation
• FICHE 87 • Encadrer un groupe de formateurs
• FICHE 88 • Gérer son stress
• FICHE 89 • Les formations à l'outil informatique
• FICHE 90 • Animer une formation sur écran

• FICHE 91 • Assurer la cohésion du groupe
• FICHE 92 • Maintenir l'attention
• FICHE 93 • Obtenir l'engagement
• FICHE 94 • Face à un stagiaire démotivé
• FICHE 95 • Rendre une formation plus motivante
• FICHE 96 • Les bases de la mémorisation
• FICHE 97 • Faire prendre des notes
• FICHE 98 • Animer un débat
• FICHE 99 • Éviter la routine

• FICHE 100 • Les comportements difficiles
• FICHE 101 • Face à un groupe apathique
• FICHE 102 • Stagiaire « je suis contre »
• FICHE 103 • Stagiaire bavard ou timide
• FICHE 104 • Stagiaire « je sais tout » ou « hors sujet »
• FICHE 105 • Les actes d'incivilité en formation
• FICHE 106 • Face à de très grands groupes
• FICHE 107 • Les désistements de dernier moment
• FICHE 108 • Face à un groupe de directeurs ou de décideurs
• FICHE 109 • Former dans l'urgence

• FICHE 110 • Savoir expliquer
• FICHE 111 • Savoir démontrer et argumenter
• FICHE 112 • Savoir se faire comprendre
• FICHE 113 • Savoir décrire
• FICHE 114 • Savoir conceptualiser
• FICHE 115 • Utiliser des maquettes

• FICHE 116 • À quoi servent les sous-groupes ?
• FICHE 117 • Diviser les stagiaires en sous-groupes
• FICHE 118 • Les règles de base du travail en sous-groupes
• FICHE 119 • Le débriefing du travail en sous-groupes

• FICHE 120 • Adapter la formation
• FICHE 121 • Animer une visite sur le terrain
• FICHE 122 • Simplifier sans perdre le contenu
• FICHE 123 • La communication visuelle sur le poste de travail
• FICHE 124 • Face à l'illettrisme

• FICHE 125 • La formation sur le poste de travail
• FICHE 126 • Les conditions matérielles
• FICHE 127 • Les conditions de formation extrêmes
• FICHE 128 • Resituer dans le processus global
• FICHE 129 • Analyser un geste technique
• FICHE 130 • Expliquer le fonctionnement d'une machine
• FICHE 131 • Développer l'autonomie et la maîtrise du geste
• FICHE 132 • Utiliser les procédures en formation
• FICHE 133 • Former sans perturber le travail de chacun

• FICHE 134 • Conclure une session de formation
• FICHE 135 • Pourquoi et quand évaluer ?
• FICHE 136 • Le bilan de fin de journée
• FICHE 137 • L'évaluation « à chaud »
• FICHE 138 • L'évaluation intermédiaire
• FICHE 139 • L'évaluation « à froid »
• FICHE 140 • L'évaluation des acquis par QCM
• FICHE 141 • Les autres formes d'évaluation
• FICHE 142 • L'auto-évaluation du formateur
• FICHE 143 • La dissolution du groupe de stagiaires
• FICHE 144 • Après la formation
• FICHE 145 • La formation continue du formateur

Copyright © 2016 Eyrolles.

LES FICHES OUTILS DU FORMATEUR

Copyright © 2016 Eyrolles.

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

www.editions-eyrolles.com

À Blandine,

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

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

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

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

Copyright © 2016 Eyrolles.

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

© Groupe Eyrolles, 2008, 2010, 2016
ISBN : 978-2-212-56171-5

Pierre-Michel do Marcolino

LES FICHES OUTILS DU FORMATEUR

Troisième édition

Copyright © 2016 Eyrolles.

EYROLLES

Copyright © 2016 Eyrolles.

Sommaire

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

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

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

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

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

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

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

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Fiche 86	Intervenir à plusieurs sur une formation	308
Fiche 87	Encadrer un groupe de formateurs	311
Fiche 88	Gérer son stress	314
Fiche 89	Les formations à l'outil informatique	317
Fiche 90	Animer une formation sur écran	321
Module 11	Impliquer les stagiaires	
Fiche 91	Assurer la cohésion du groupe	325
Fiche 92	Maintenir l'attention	328
Fiche 93	Obtenir l'engagement	332
Fiche 94	Face à un stagiaire démotivé	335
Fiche 95	Rendre une formation plus motivante	338
Fiche 96	Les bases de la mémorisation	341
Fiche 97	Faire prendre des notes	344
Fiche 98	Animer un débat	347
Fiche 99	Éviter la routine	350
Module 12	Gérer les situations difficiles	
Fiche 100	Les comportements difficiles	355
Fiche 101	Face à un groupe apathique	358
Fiche 102	Stagiaire « je suis contre »	360
Fiche 103	Stagiaire bavard ou timide	364
Fiche 104	Stagiaire « je sais tout » ou « hors sujet »	367
Fiche 105	Les actes d'incivilité en formation	370
Fiche 106	Face à de très grands groupes	373
Fiche 107	Les désistements de dernier moment	376
Fiche 108	Face à un groupe de directeurs ou de décideurs	379
Fiche 109	Former dans l'urgence	381

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Module 13 Expliquer une notion délicate

Fiche 110	Savoir expliquer	387
Fiche 111	Savoir démontrer et argumenter	390
Fiche 112	Savoir se faire comprendre	393
Fiche 113	Savoir décrire	396
Fiche 114	Savoir conceptualiser	399
Fiche 115	Utiliser des maquettes	402

Module 14 Organiser des travaux en sous-groupes

Fiche 116	À quoi servent les sous-groupes ?	407
Fiche 117	Diviser les stagiaires en sous-groupes	410
Fiche 118	Les règles de base du travail en sous-groupes	413
Fiche 119	Le débriefing du travail en sous-groupes	416

Module 15 Former les personnels peu qualifiés

Fiche 120	Adapter la formation	421
Fiche 121	Animer une visite sur le terrain	424
Fiche 122	Simplifier sans perdre le contenu	427
Fiche 123	La communication visuelle sur le poste de travail	430
Fiche 124	Face à l'illettrisme	433

Module 16 Transmettre un geste technique

Fiche 125	La formation sur le poste de travail	439
Fiche 126	Les conditions matérielles	442
Fiche 127	Les conditions de formation extrêmes	445
Fiche 128	Resituer dans le processus global	448
Fiche 129	Analyser un geste technique	451
Fiche 130	Expliquer le fonctionnement d'une machine	454
Fiche 131	Développer l'autonomie et la maîtrise du geste	457

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

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

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

Introduction

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

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

Qui peut actuellement dire sans se tromper quelles seront les compétences les plus recherchées dans dix ans ? Personne ! L'évolution continue et très rapide des modes de vie et des technologies rend impératif un développement de la formation continue et de la transmission du savoir. Cette transmission du savoir et du savoir-faire, et d'une façon plus générale la pédagogie, doit être au cœur des préoccupations des responsables d'entreprise !

À qui s'adresse cet ouvrage ?

Le formateur interne

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

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

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

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

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

Le formateur professionnel, salarié d'organisme de formation

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

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

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

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

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

Le formateur indépendant

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

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

Le tuteur

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

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

Le moniteur

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

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

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

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

Le concepteur d'outils pédagogiques

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

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

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

LE FORMATEUR IDÉAL

Formateur interne, formateur salarié d'organisme de formation, tuteur, moniteur, concepteur d'outils pédagogiques, le dénominateur commun à ces différentes fonctions est l'homme.

Sa double compétence technique et pédagogique est un facteur clé de réussite d'une action de formation. Peu importe son statut, il sera chargé de transmettre ce qu'il sait. De lui, et de lui seul, dépendra le succès de l'apprentissage.

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

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

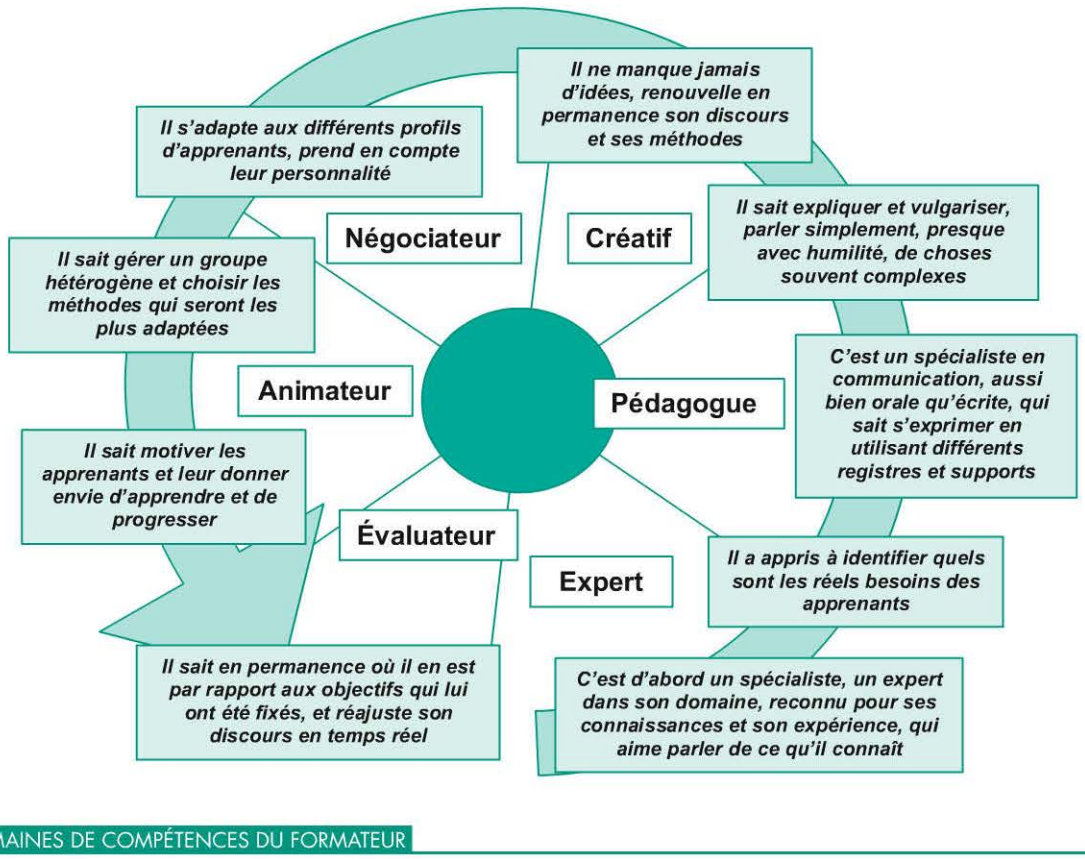
Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

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

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

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



LES DOMAINES DE COMPÉTENCES DU FORMATEUR

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

les six principaux domaines de compétences du formateur.

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

LA STRUCTURE DE CET OUVRAGE

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

Cet ouvrage comporte dix-sept sections. La plupart d'entre elles correspondent à une étape du travail du formateur en salle à qui l'on confie la mise au point d'une formation classique. Certaines sections s'adresseront à tous les profils, d'autres intéresseront plus particulièrement une catégorie bien définie de formateurs.

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

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

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Module 1

FAIRE EXPRIMER UN BESOIN DE FORMATION

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

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

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

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

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

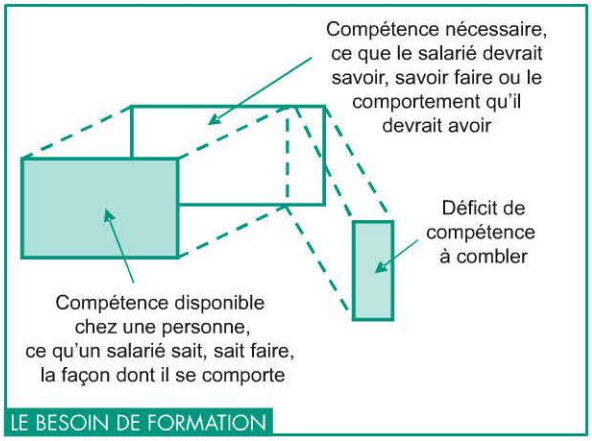
Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

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

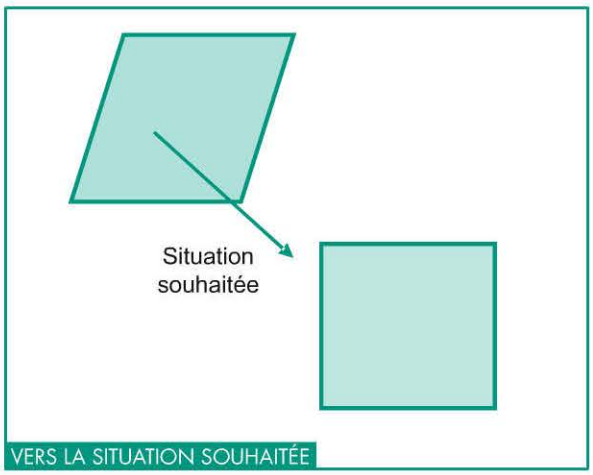
QU'EST-CE QU'UN BESOIN DE FORMATION ?

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



LE BESOIN DE FORMATION

Un besoin peut également découler de l'observation d'un certain nombre de situations non souhaitées (trop de non-qualités, délais trop importants, trop de rebuts, coûts trop élevés, nombre important d'accidents du travail…). Dans ce cas, il est rare que seule une personne soit concernée. Le lien avec l'action de formation est cette fois indirect, et la formation ne constituera qu'un des moyens disponibles pour faire disparaître les situations non souhaitées. Ainsi, une réduction des coûts peut-elle être obtenue par une sensibilisation des salariés aux économies à réaliser (formation), mais aussi par des ajustements de procédures ou d'organisation, par une modification des pratiques d'achat, par des changements de spécifications techniques…



VERS LA SITUATION SOUHAITÉE

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

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

NE PAS CONFONDRE BESOIN ET SOLUTION

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

NE PAS CONFONDRE BESOIN ET ENVIE

Un autre piège existe lors de l'expression du besoin de formation : que celui-ci dissimule en fait une envie ou un désir profond. Ce risque est très grand lorsque les besoins sont exprimés directement par chacun des salariés, sans filtrage par la hiérarchie ou concertation avec celle-ci. Dans certaines entreprises, le recueil des besoins de formation s'effectue encore en interrogeant chacun des salariés, ou en leur distribuant un formulaire de demande de formation. Les personnes y mentionnent généralement leurs envies du moment – parfois à l'opposé des réels besoins. À cet égard, le CPF (compte personnel de formation) va constituer une difficulté pour les formateurs qui risquent de retrouver dans une même session de formation :

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

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

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

Cas pratique

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

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

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

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

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

▶ **fiche 2**
Faire exprimer un besoin

▶ **fiche 3**
L'entretien avec le demandeur d'une formation

▶ **fiche 7**
Formuler un objectif pédagogique

POUR ALLER PLUS LOIN

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

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

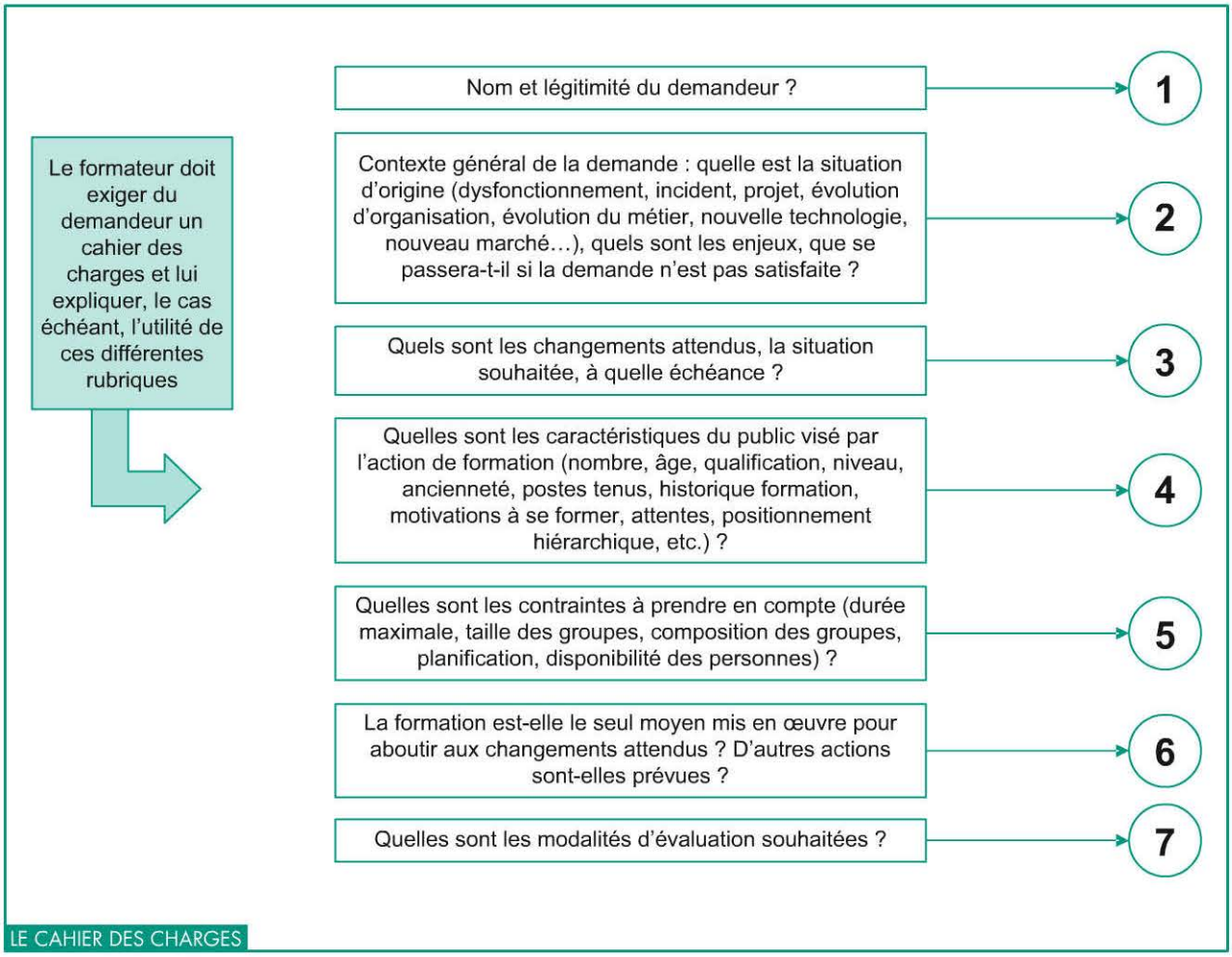
2 FAIRE EXPRIMER UN BESOIN

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

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

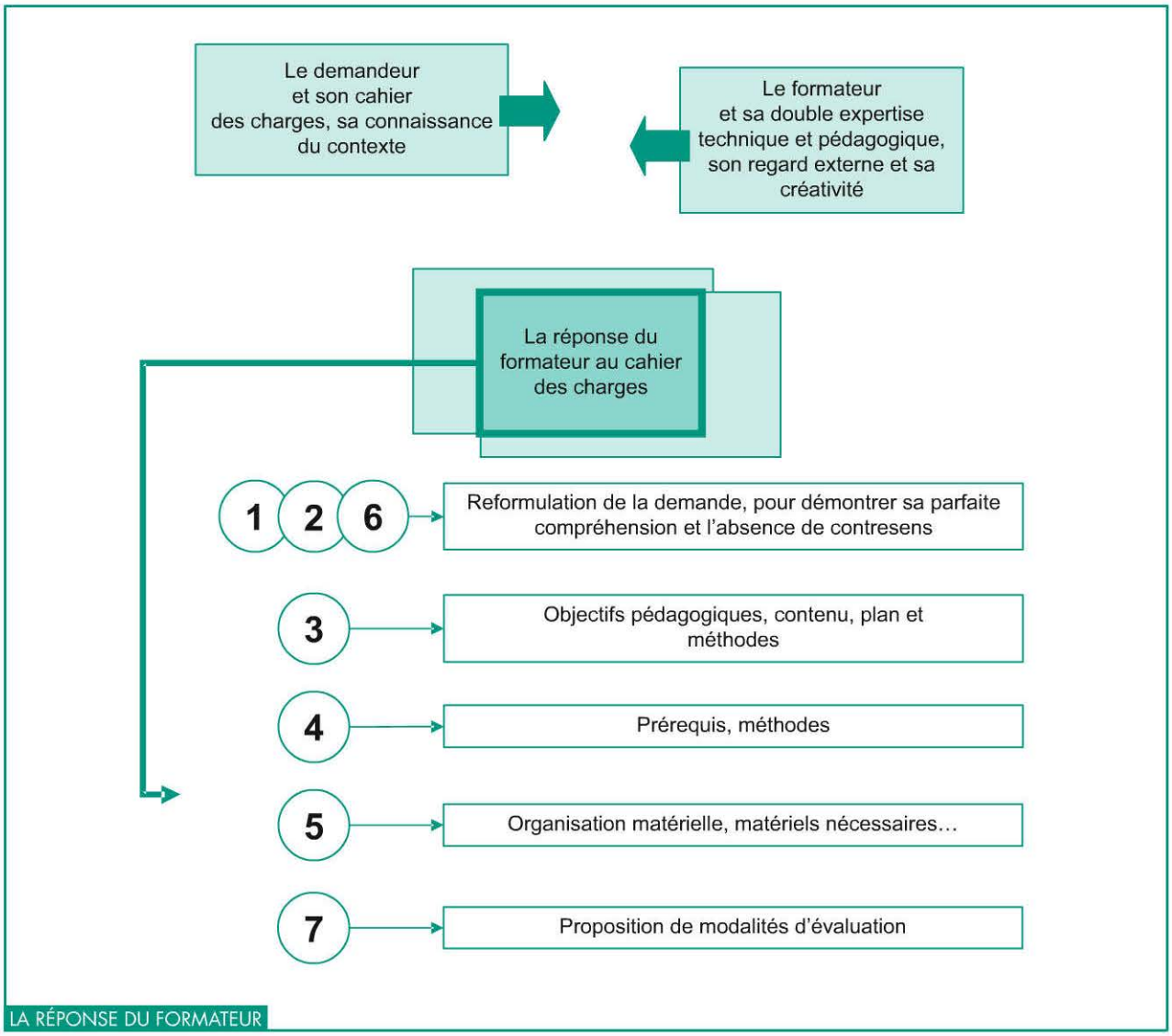
Le cahier des charges d'une action de formation est un document qui contient toutes les informations dont le formateur aura besoin pour construire une formation répondant à un besoin bien identifié. Il est rédigé par le demandeur à partir d'une trame (par exemple la norme) fournie par le formateur. Il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

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



LE CAHIER DES CHARGES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



LA RÉPONSE DU FORMATEUR

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

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

LE CONTENU DU CAHIER DES CHARGES

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

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

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

plusieurs formateurs, c'est la qualité de la réponse qui déterminera le choix du demandeur.

À ces différents points, le formateur externe ajoutera bien évidemment un chiffrage de sa prestation.

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

POUR RÉSUMER

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

▶ **fiche 1**
La notion de besoin de formation

▶ **fiche 3**
L'entretien avec le demandeur d'une formation

▶ **fiche 6**
Du besoin aux objectifs pédagogiques

POUR ALLER PLUS LOIN

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

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

L'ENTRETIEN AVEC LE DEMANDEUR D'UNE FORMATION 3

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

BIEN DÉFINIR LE RÔLE DE CHACUN

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

CONSEIL

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

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

ABOUTIR À UN ACCORD AVEC LE DEMANDEUR

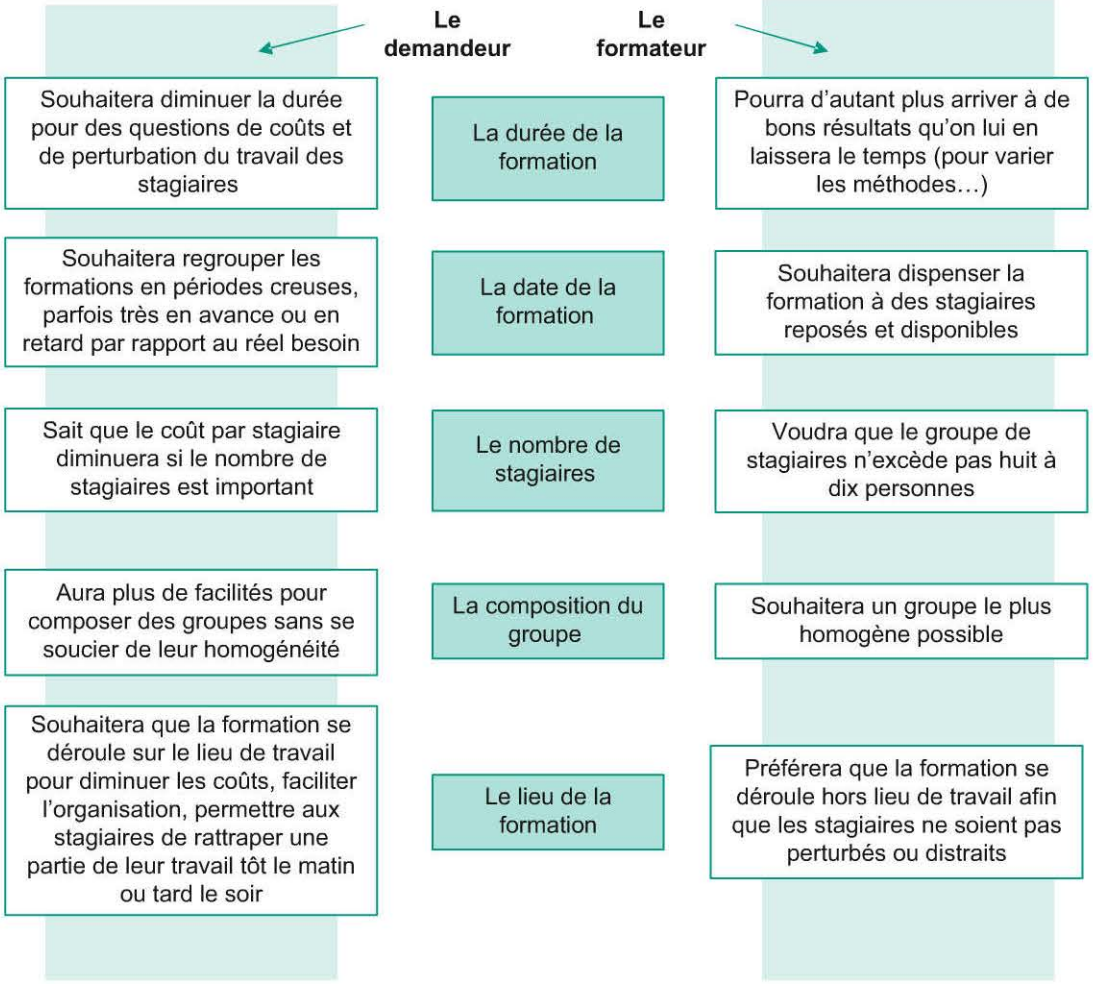
Il est clair que les attentes du demandeur et celles du formateur sont parfois assez éloignées. Si leur objectif commun est la réussite de l'action de formation, les paramètres comme la durée, le nombre de stagiaires, etc., font toujours l'objet d'ardentes négociations.

QUELQUES ÉCUEILS À ÉVITER

Imaginons qu'après une première discussion avec le demandeur qui est un haut responsable hiérarchique, ou bien une personne qui peut influencer votre carrière, vous vous rendez compte que vous ne disposez pas de toutes les informations ou compétences pour traiter le sujet… Dans ce cas, dites-le-lui et proposez-lui de confier la formation à quelqu'un d'autre. Mieux vaut le décevoir maintenant que le décevoir plus tard, après qu'il vous a fait confiance !

Autre écueil : lors des discussions préparatoires avec le demandeur de la formation, vous ne parvenez pas à cerner le vrai besoin. Après chacune de vos rencontres, une fois revenu à votre bureau, vous n'arrivez pas à reformuler ses propos et à construire du contenu. Vous avez le sentiment qu'il ne vous dit pas tout et qu'il garde pour lui un certain nombre d'informations. Cela arrive par exemple avec des personnes qui veulent tester le formateur, voir s'il découvrira

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



DEMANDEUR VERSUS FORMATEUR

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

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

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

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

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

Il est également intéressant, surtout dans le cas de formations démultipliées auprès d'un grand nombre de personnes, d'inviter le demandeur à participer à la première session. Celle-ci est souvent présentée comme une session test, et la présence du demandeur se justifie par la volonté de figer le contenu à l'issue de cette première session.

CONSEIL

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

POUR RÉSUMER

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

▶ **fiche 1**
La notion de besoin de formation

▶ **fiche 2**
Faire exprimer un besoin

▶ **fiche 6**
Du besoin aux objectifs pédagogiques

POUR ALLER PLUS LOIN

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

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

4 LES ENJEUX DES DIFFÉRENTS ACTEURS

Il est extrêmement utile de connaître les enjeux personnels ou professionnels de chacun des acteurs intervenant dans la mise en place d'une action de formation. En effet, ces enjeux influent sur les besoins de formation et la façon dont ils sont exprimés. Ils apparaîtront en filigrane dans tous les échanges. Les connaître permet d'éviter les impairs et de se donner plus d'atouts pour réussir.

UN GRAND NOMBRE D'INTERLOCUTEURS

Dans certains cas, ce sont plus de dix personnes différentes qui interviendront, à un moment ou à un autre, dans la conception d'une action de formation. Les différents interlocuteurs possibles du formateur sont indiqués dans le schéma ci-dessous.

LES FUTURS STAGIAIRES

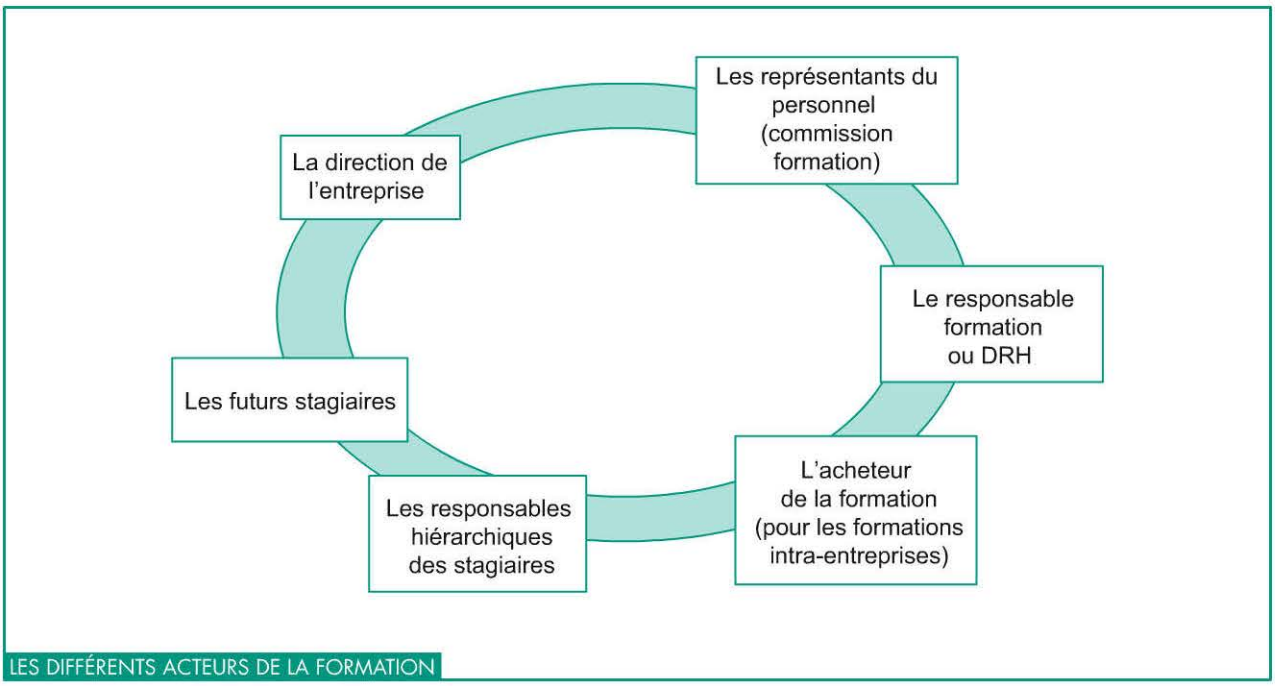
Le succès d'une action de formation passe par leur satisfaction. Ils ne sont pas toujours demandeurs, et parfois même hostiles à l'idée de partir en formation. Le formateur devra commencer par les convaincre avant même de penser à les former. Dans d'autres cas, ils seront enthousiastes et ne demanderont qu'à participer et à s'impliquer.

LES RESPONSABLES HIÉRARCHIQUES DES STAGIAIRES

La formation représente pour eux à la fois des menaces et des opportunités.

Les menaces :

- certains de leurs personnels vont devoir quitter leur poste de travail et il en résultera donc une déstabilisation du secteur et une diminution de la productivité ;
- la formation conduira peut-être à la remise en cause de certaines pratiques ou sera le révélateur de lacunes en termes de management ;



LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE LA FORMATION

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- dans l'esprit de certains responsables, si les salariés partent en formation, c'est parce qu'ils n'ont pas su eux-mêmes les former.

Les opportunités :

- à leur retour les salariés seront plus efficaces ;
- il sera très facile de faire passer la formation comme étant une récompense, et de s'en approprier la décision.

LE RESPONSABLE FORMATION OU LE DRH

C'est un personnage clé, même s'il n'a pas toujours le pouvoir de décision. C'est souvent par son intermédiaire que le formateur reçoit la demande de formation. Il est sensible aux aspects pédagogiques et sait combien il est important de bien définir les besoins. Mais il gère également un budget, ce qui l'amènera de temps en temps à faire certaines impasses.

L'ACHETEUR DE LA FORMATION

Ceci concerne uniquement les formations intra-entreprises.

Dans les grosses entreprises, l'achat de formation n'est pas délégué au responsable formation. Un acheteur est chargé de l'achat des prestations intellectuelles, et en particulier de la formation.

Pour le formateur, il peut représenter un allié, car c'est quelqu'un qui comprend parfaitement la notion de besoin et qui a l'habitude de travailler sur un cahier des charges. Mais il peut également s'avérer être un adversaire redoutable, qui privilégiera les aspects financiers et ne s'attardera que très peu sur les aspects pédagogiques.

LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

La formation est un des éléments de la politique de l'entreprise. Elle est à ce titre présentée et négociée avec les partenaires sociaux. Un dirigeant d'entreprise nous disait récemment que « finalement, la formation est le seul sujet abordé en réunion avec les délégués du personnel sur lequel les discussions peuvent être constructives ». Sans être aussi péremptoire, on peut effectivement remarquer que la formation du personnel est un sujet assez consensuel.

Mais les attentes des représentants du personnel seront différentes de celles des autres personnes concernées. Égalité de traitement, libre expression du besoin par chacun, formation des personnels de bas niveau, égalité homme-femme sont au cœur de leurs préoccupations. Beaucoup plus que le contenu, pour lequel ils font confiance au formateur.

LA DIRECTION

La plupart des équipes de direction sont bien conscientes de l'importance de la formation continue des salariés. Mais elles sont également conscientes du coût que cela représente et pèseront parfois de tout leur poids pour faire diminuer la dépense, parfois au détriment des aspects pédagogiques.

Souvent, les équipes de direction sauront mieux exprimer les vrais besoins que leurs subordonnés, en particulier parce qu'elles ont une meilleure vision globale des enjeux et de la finalité.

Leur discours prend inévitablement en compte les conséquences possibles des formations organisées sur le positionnement et le classement des salariés dans la grille des qualifications : elles essaieront de casser le lien qui pourra être fait entre nouvelle qualification acquise et rémunération/promotion.

Enfin, dans certains cas, les actions de formation pourront être un des instruments de leur

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

politique sociale et, à ce titre, seront l'objet d'une « publicité » en interne. Ce point est important pour le formateur qui, se présentant devant les stagiaires, croit n'être à leurs yeux qu'un spécialiste dans un domaine donné, alors qu'il est en fait, surtout pour les stagiaires au bas de l'échelle hiérarchique, un « représentant de la direction ».

Nous avons encore en mémoire les propos de ce stagiaire, qui pensait que tout ce qui serait dit au cours de la formation serait intégralement rapporté par le formateur au plus haut niveau... Pour anecdotique qu'elle soit, cette remarque impose à tout formateur de se forger une règle de conduite stricte et de s'y tenir : hormis les problèmes liés à la sécurité des personnes, rien de ce qui se dira en formation ne sera répété une fois la formation terminée.

POUR RÉSUMER

Le formateur doit être conscient que ses interlocuteurs auront, au travers de la formation, des objectifs qui ne sont pas toujours identiques, qui sont plus ou moins avouables, pas obligatoirement techniques, et qu'ils pourront donc exprimer des besoins différents.

▶ **fiche 2**
Faire exprimer un besoin

▶ **fiche 3**
L'entretien avec le demandeur d'une formation

▶ **fiche 6**
Du besoin aux objectifs pédagogiques

POUR ALLER PLUS LOIN

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

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

ÉVALUER LE COÛT DE REVIENT D'UNE FORMATION 5

Il est intéressant, autant pour le demandeur que pour le formateur, de calculer le coût de revient réel de la formation en ne s'arrêtant pas aux seuls débours. Il faut pour cela prendre en compte à la fois les coûts liés aux formateurs, aux stagiaires et à l'organisation matérielle.

COÛTS LIÉS AU FORMATEUR

	Formation interne	Formation intra
Préparation de la formation	Le formateur interne travaille généralement en temps masqué.	Ces coûts sont facturés par le formateur et négociés avec le demandeur (qui peut en particulier demander à ce que ne soient pas facturés les coûts de préparation). Une formation structurée en modules peut permettre de diminuer notablement le temps de préparation sans pour autant sacrifier la qualité du contenu (▸ **fiches 22 et 23**).
Formation proprement dite	Nombre d'heures de formation × coût horaire formateur.	
Déplacements, repas	Le transport et le repas du formateur interne sont pris en charge.	Le repas du formateur externe est généralement pris en charge.
Évaluation	Temps passé par le formateur pour évaluer, plusieurs mois après la formation, l'impact qu'elle a eu sur les pratiques et les résultats.	

COÛTS LIÉS AUX STAGIAIRES

	Formation interne	Formation intra ou inter
Formation (heures)	Nombre total d'heures stagiaires × coût horaire (moyen ou catégoriel).	
Remplacement sur le poste de travail	Sur certains postes, le stagiaire doit être remplacé par un intérimaire afin de ne pas arrêter la production.	
Déplacements/repas	Il est d'usage, en formation, de prendre en charge le coût des repas des stagiaires. Si la formation a lieu à l'extérieur de l'entreprise, les frais de transports sont également pris en charge.	

COÛTS LIÉS À L'ORGANISATION MATÉRIELLE

	Formation interne	Formation intra
Mise à disposition d'une ou plusieurs salles	Lorsque l'entreprise ne dispose pas de salle de formation, la location d'une salle à l'extérieur de l'entreprise est une solution.	
Location de matériels de projection	Acheter le matériel peut rapidement s'avérer plus intéressant.	Il peut être fourni par le formateur qui aime bien travailler avec son propre matériel.

.../...

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

.../...

	Formation interne	Formation intra
Frais de reprographie	Ces frais sont souvent sous-estimés. Pour réduire les coûts, les photocopies peuvent être faites en interne. Attention, l'utilisation du noir et blanc plutôt que de la couleur conduit à des documents dont l'impact est diminué.	
		Peuvent également être pris en charge par le formateur

N.B. : dans le cas des formations inter-entreprises, le coût formateur et le coût de l'organisation matérielle sont inclus dans le coût total généralement exprimé en coût/personne/jour.

Le coût total doit bien sûr être comparé aux gains de productivité et autres économies réalisés grâce à la formation, même si ceux-ci ne peuvent être vraiment mesurés que très longtemps après la formation.

POUR RÉSUMER

Le coût total d'une formation est la somme du coût du formateur, des stagiaires et de l'organisation matérielle choisie.

▶ **fiche 10**
Le nombre de stagiaires

▶ **fiche 11**
La durée d'une formation

POUR ALLER PLUS LOIN

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

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

DU BESOIN AUX OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES 6

Il est d'usage de rappeler, comme une évidence, que « celui qui n'a pas d'objectif ne risque pas de l'atteindre » (Sun Tse). Cette maxime est applicable à la formation, et les objectifs pédagogiques sont indispensables au formateur pour mettre au point ses contenus de formation.

À QUOI SERVENT LES OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES ?

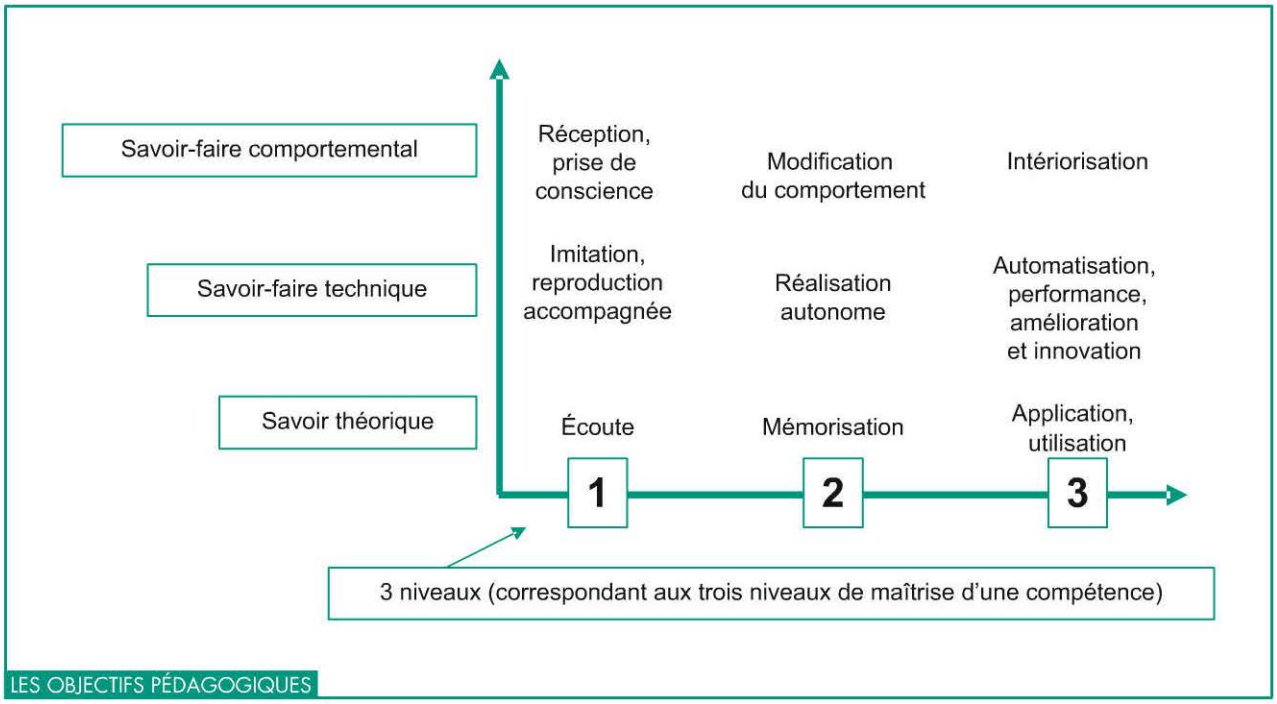
Les objectifs pédagogiques sont la traduction du besoin exprimé par les demandeurs de la formation, et doivent donc à ce titre être négociés et acceptés à la fois par ceux-ci et par le formateur. Ils assurent le lien entre les contenus de formation et les situations professionnelles.

Pour le formateur, les objectifs pédagogiques servent principalement à :

- savoir où il va (et accessoirement, à s'assurer qu'il est capable d'y aller). Chaque objectif pédagogique est une composante essentielle du référentiel de formation ;
- vérifier qu'il y est arrivé, que le but de la formation est atteint ;
- faciliter l'évaluation en fin de séquence ou en fin de formation ;
- faciliter l'animation, en lui fournissant des repères pour le choix des méthodes pédagogiques ;
- « corriger le tir » après une première session de formation.

LES DIFFÉRENTS TYPES D'OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

De nombreuses classifications ont été proposées. Elles renvoient pour la plupart à la notion de compétence, déclinée en savoir théorique, savoir-faire technique et savoir-faire comportemental. Le modèle ci-dessous combine nature de l'objectif et niveau visé. Il est suffisamment général pour être applicable dans de nombreux



LES OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

domaines, tout en étant concret. Il constitue donc un bon point de départ pour tout formateur qui souhaite introduire un peu de rigueur dans la définition de ses objectifs pédagogiques.

Exemple 1 : savoir théorique

Pour un savoir théorique qui serait constitué d'une procédure, un objectif de niveau 1 serait, pour chacun des stagiaires, d'en avoir pris connaissance, de savoir qu'elle existe. Un objectif de niveau 2 serait d'être capable de réécrire la procédure de mémoire. Un objectif de niveau 3 pourrait être d'être capable d'appliquer cette procédure dans une situation donnée.

Exemple 2 : savoir-faire technique

Pour un savoir-faire technique lié à l'utilisation d'une machine, un objectif de niveau 1 serait d'être capable d'utiliser la machine avec l'assistance d'un opérateur confirmé, un objectif de niveau 2 pourrait être d'utiliser la machine en totale autonomie, et un objectif de niveau 3 d'être capable de faire face à des incidents ou anomalies de fonctionnement.

Exemple 3 : savoir-faire comportemental

Pour un savoir-faire comportemental dans le domaine de la sécurité au travail, tel que le port des EPI (équipements de protection individuels), un objectif de niveau 1 pourrait être d'avoir vu un opérateur s'équiper et porter le bon équipement, un objectif de niveau 2 pourrait être de porter soi-même l'équipement chaque fois que c'est nécessaire, et un objectif de niveau 3 de montrer l'exemple et de propager autour de soi le message sécurité.

UNE AUTRE TYPOLOGIE

Il existe d'autres classifications pour les objectifs pédagogiques. La classification ci-après en sept types est très intéressante car réellement opérationnelle :

- répéter une information ou une suite d'informations ;
- refaire un geste ou une suite de gestes ;
- relier un savoir nouveau à un savoir ancien ;
- dialoguer avec un spécialiste dans une autre discipline que la nôtre ;
- mettre en œuvre une technique ou un nouveau procédé ;
- enrichir le domaine qui est le nôtre avec des notions et des données provenant d'autres domaines ;
- évoluer dans son attitude.

DÉFINIR L'INTITULÉ DE LA FORMATION

Le titre de la formation découlera directement de l'objectif principal assigné au formateur et en reprendra certains des termes, comme dans l'exemple ci-dessous.

- Objectif principal : « Les stagiaires devront être capables de présenter oralement tous les produits de l'entreprise à un futur client, en moins de 10 minutes et sans recourir à la moindre note. »
- Intitulé formation : « Présenter oralement à un client tous les produits de l'entreprise. »

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

- Les objectifs pédagogiques sont une traduction du besoin par le formateur.
- C'est à partir des objectifs pédagogiques que le formateur construira sa formation et en précisera l'intitulé.

▶ **fiche 7**
Formuler un objectif pédagogique

POUR ALLER PLUS LOIN

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

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

7 FORMULER UN OBJECTIF PÉDAGOGIQUE

Une bonne formulation des objectifs pédagogiques permet de définir ce que l'on attend des stagiaires en termes de compétences acquises en fin de formation. Cela donne également une base pour évaluer si ces objectifs sont atteints, en établissant des critères de réussite.

LES RÈGLES DE BASE

Les objectifs doivent répondre à trois caractéristiques majeures, présentées dans le schéma ci-dessous.

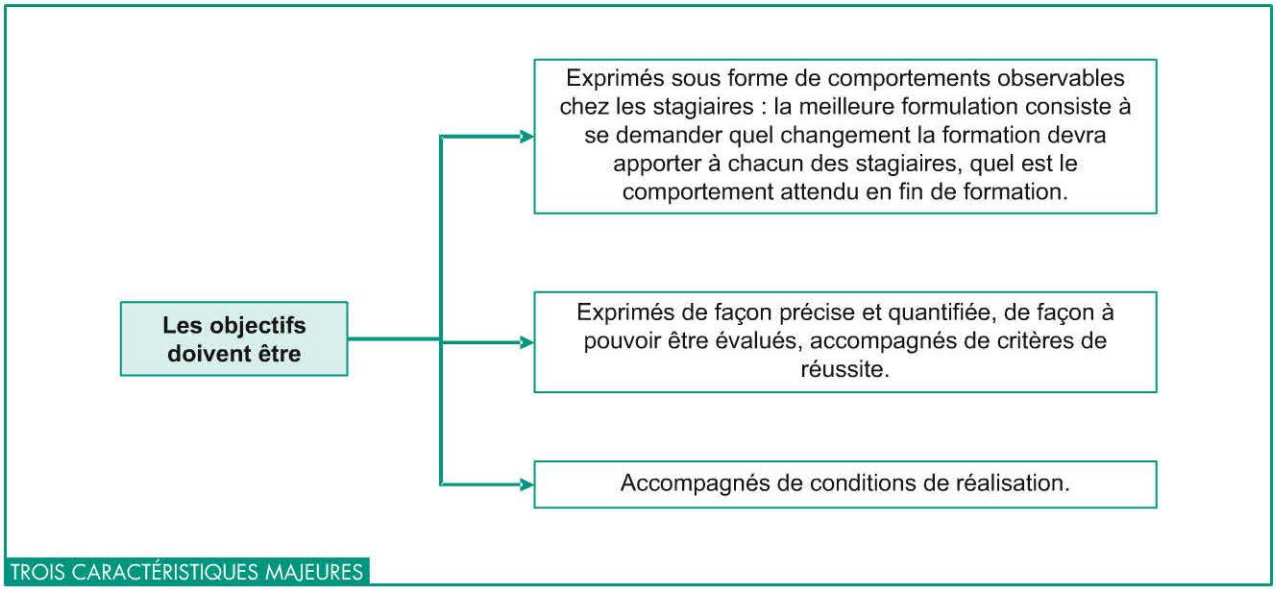
De ces caractéristiques, on peut déduire les règles de formulation d'un bon objectif pédagogique (▶ schéma page suivante).

UN VERBE D'ACTION ET SON COMPLÉMENT

L'énoncé d'un objectif ne comprendra qu'un seul verbe d'action, à moins que le deuxième ne serve à préciser le premier. Deux verbes d'action différents correspondront à deux objectifs distincts.

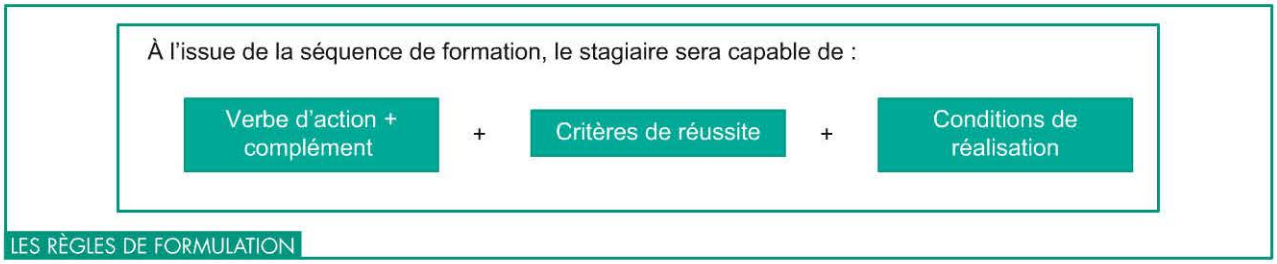
Comment par exemple être certain que l'objectif « les stagiaires doivent avoir compris… » a bien été atteint ? Si la formation est difficile, traite d'un sujet un peu aride, si les stagiaires sont fatigués, préoccupés par autre chose ou encore, plus simplement, si l'heure de la pause approche et que chacun a envie d'un bon café, la réponse à cette question sera systématiquement positive. Et le formateur n'aura aucun moyen de vérification !

Voici quelques suggestions de verbes d'action qui peuvent être utilisés par le formateur : accoster, aléser, approcher, araser, assembler, attendre, bloquer, calculer, choisir, citer, classer, compléter, contrôler, débloquer, décrire, démonter, dénombrer, déplacer, déposer, desserrer, dessiner, détecter, déverrouiller, dévisser, dissocier, écrire, effectuer, enfoncer, enlever, entretenir, énumérer, examiner, faire, fermer, fixer, fraiser, indiquer, inspecter, lâcher, limer, lire, mélanger, mesurer, mettre en place, nettoyer, ouvrir, poser, positionner, prépositionner, prendre, préparer, produire, rainurer, réaliser, remplir, rogner, saisir, serrer, soulever, surveiller, tenir, tenir à jour, tourner, transmettre, transporter, vérifier, verrouiller, verser, vidanger, vider, visser, etc.



TROIS CARACTÉRISTIQUES MAJEURES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



CONSEIL

Les verbes polysémiques (qui ont plusieurs sens) ou qui traduisent une opération mentale (comprendre, connaître, prendre conscience de, être sensibilisé à…) sont à proscrire.

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

- Il s'agit des performances minimales requises pour tous les stagiaires. Ces performances seront souvent exprimées sous forme chiffrée.
- L'objectif sera atteint ou pas, il n'y aura pas de demi-mesure. Il pourra bien sûr être dépassé par certains des stagiaires.

LES CONDITIONS DE RÉALISATION

La performance ne peut être évaluée que si les conditions de réalisation sont précisées.

Parcourir 100 mètres en moins de dix secondes est réalisable par un grand nombre d'entre nous… mais à vélo et bien lancés !

QUELQUES EXEMPLES

À la fin de ce stage ou de cette partie de stage…	Objectifs correctement formulés	Formulation imparfaite, incomplète ou pas assez précise
de formation de formateurs…	… les stagiaires devront être capables de décrire dans le détail deux techniques de présentation des stagiaires.	… les stagiaires devront comprendre quelles sont les différences entre les techniques de présentation des stagiaires les plus utilisées.
d'initiation à la conduite de projets…	… les stagiaires devront être capables de calculer les dates au plus tôt et au plus tard à partir d'un réseau PERT.	… les stagiaires devront maîtriser les calculs de dates sur un diagramme PERT.
de perfectionnement aux techniques de vente…	… les stagiaires devront être capables de citer de mémoire au moins trois techniques d'argumentation et de donner un exemple pour chacune d'entre elles.	… les stagiaires devront accroître l'efficacité de leur argumentation.
de formation à l'utilisation du logiciel PowerPoint…	… les stagiaires devront être capables d'insérer des photographies au format JPG dans une présentation PowerPoint.	… les stagiaires devront apprendre à concevoir des présentations de haute qualité.
Trois mois après la fin de ce stage…		
de formation à la conduite du process de filtration…	… les stagiaires devront être capables de remonter un filtre en moins de cinq minutes après l'avoir préalablement nettoyé.	… les stagiaires devront avoir parfaitement compris le principe du poste de filtration.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

- Il est important de bien formuler les objectifs pédagogiques et en particulier de bien citer les compétences attendues chez les stagiaires en fin de formation.
- Seule une bonne formulation permettra ensuite de dire si la formation a été réussie.

▶ **fiche 6**
Du besoin aux objectifs pédagogiques

POUR ALLER PLUS LOIN

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

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Module 2

FIGER LES GRANDES ORIENTATIONS DE LA FORMATION

Jusqu'où aller dans la difficulté, que faudra-t-il aborder lors de la formation ? Un simple survol du sujet suffira-t-il ou bien faudra-t-il approfondir ? Devant combien de stagiaires ? Que sauront-ils à l'entrée en formation ? Que faudrait-il qu'ils sachent pour en profiter pleinement ? Quand cette formation devra-t-elle être dispensée ?

Le formateur devra apprendre à négocier avec les demandeurs sur tous ces points. Car il est le seul à savoir combien ces différents paramètres peuvent avoir une grande importance au regard de la pédagogie.

Il est clair que sans une réponse précise à chacune de ces questions, et à bien d'autres encore, et quels que soient les efforts qu'il fournira, le formateur aura beaucoup de mal à atteindre ses objectifs.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Fiche 8 Le niveau d'une formation 43
Fiche 9 Les prérequis 46
Fiche 10 Le nombre de stagiaires 49
Fiche 11 La durée d'une formation 52
Fiche 12 Le bon moment pour planifier une formation 55
Fiche 13 Démultiplier une formation 58
Fiche 14 Former les personnels travaillant en équipe 61

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Comment juger du niveau des stagiaires avant la formation et se positionner de manière adéquate ? Comment s'adapter à l'hétérogénéité d'un groupe ? Nous vous présentons ici deux approches qui permettent de prendre en compte ces difficultés.

LA NOTION DE NIVEAU

Une des difficultés lors de l'établissement du cahier des charges est de déterminer ce qu'il est convenu d'appeler le niveau de la formation : quelle difficulté, quel degré de détail, y aura-t-il des simplifications, restera-t-on concret ou sera-t-on plus conceptuel, etc. ?

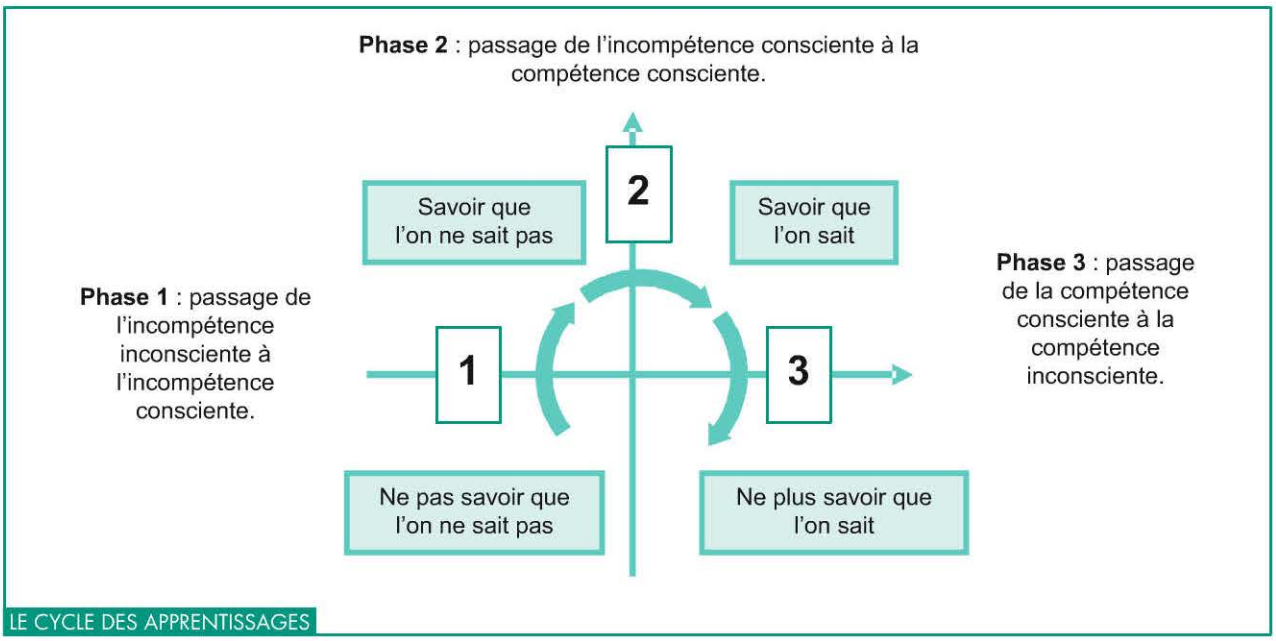
À cette première difficulté vient se greffer un deuxième problème : celui de l'homogénéité du groupe de stagiaires. Doit-on tenir compte, pour fixer le niveau d'une formation, des stagiaires les moins à l'aise ou de ceux dont on est certain qu'ils suivront facilement ?

Cette notion de niveau peut être approchée de deux façons différentes : par le cycle des apprentissages, plus adapté à une approche globale, et par l'adaptation des objectifs pédagogiques, en prenant en compte les spécificités et les possibilités de chacun des stagiaires.

LE CYCLE DES APPRENTISSAGES

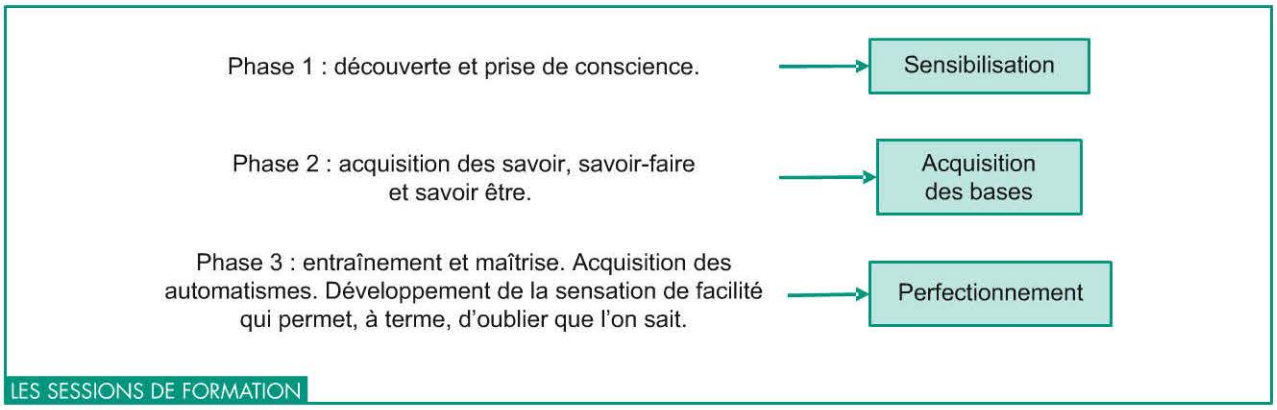
Il s'agit d'un modèle très connu qui présente les différentes étapes de tout apprentissage. On commence par ignorer tout ce qu'il y a à apprendre, puis on en prend conscience sans pour autant acquérir la connaissance. Dans un troisième temps débute la vraie phase d'apprentissage. Enfin, le temps passant, on finit par oublier l'étendue de son savoir.

Le passage d'une étape à une autre correspond à une typologie bien particulière de session de formation.



LE CYCLE DES APPRENTISSAGES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



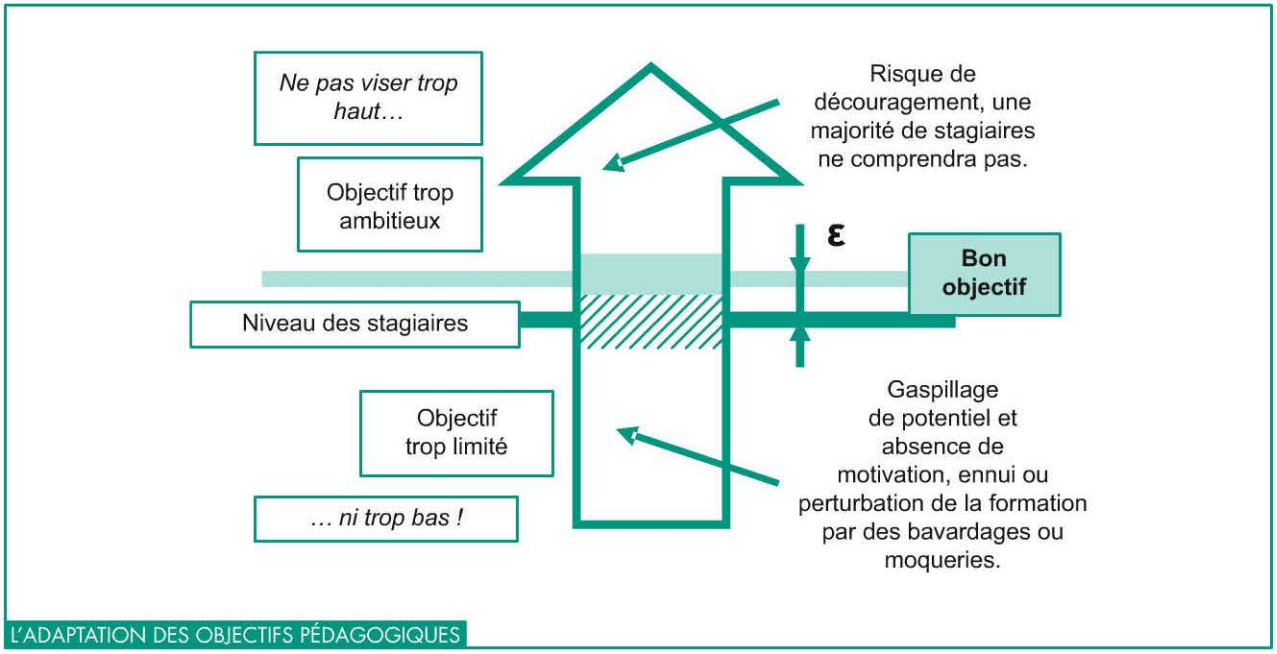
LES SESSIONS DE FORMATION

L'ADAPTATION DES OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

Se fixer et fixer aux stagiaires des objectifs qui seraient en deçà de leur réel niveau serait bien sûr une erreur grave du formateur. Mais une erreur rattrapable, dans la mesure où les stagiaires ne manqueraient pas de faire savoir leur ennui ou leur connaissance du sujet au formateur. Cela pourrait même être valorisant pour un stagiaire de faire remarquer au formateur que ce qu'il dit est déjà connu et assimilé.

Le cas inverse est probablement plus ennuyeux. Si le formateur dose mal la difficulté et les possibilités d'assimilation par les stagiaires et se lance dans des explications de trop haut niveau, rares seront les stagiaires qui oseront avouer leur incompréhension. Ainsi en témoignent les deux commentaires ci-dessous recueillis lors d'une évaluation en fin de stage, et pour lesquels on ne peut que louer la franchise des stagiaires.

- « Dès le premier jour, j'étais perdu. Mais je me suis dit qu'en relisant le support pédagogique



L'ADAPTATION DES OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

le soir, je devrais pouvoir m'en sortir. Ce qui n'a pas été le cas… »

- « Je ne comprenais pas, mais comme les autres ne disaient rien, je n'ai pas osé avouer mes difficultés. »

L'idéal est de pouvoir faire travailler chacun des stagiaires à son juste niveau, ou plutôt très légèrement au-dessus ainsi que l'illustre le schéma précédent.

Imaginons que lors du tour de table d'introduction, vous découvriez que les stagiaires sont d'un niveau très différent de celui auquel vous vous attendiez… Dans ce cas, réajuster en temps réel est impératif. Pas question de dérouler la formation comme si de rien n'était ! Cela ne peut conduire qu'à une insatisfaction des stagiaires et du demandeur. Celle-ci ira croissant, et le risque de conflit ou d'incident majeur sera important.

Si le niveau des stagiaires est plus élevé que ce que l'on attendait, la solution est simple : approfondir, multiplier les exemples, développer la participation et les échanges d'expériences, fixer des objectifs plus ambitieux aux stagiaires.

Si en revanche le niveau réel est plus faible que le niveau attendu et pour lequel la formation a été calibrée, le problème se complique singulièrement pour le formateur. Il va devoir simplifier, être moins rapide dans ses explications et démonstrations. Parfois, il devra changer de méthode, limiter le nombre d'exposés et peut-être privilégier les exercices, jeux de rôles… Probablement ne sera-t-il pas possible d'aller jusqu'au bout du programme. Mais il vaut mieux le terminer à 60 % en étant certain d'avoir été compris que de le dérouler dans son intégralité en ayant laissé sur le bord de la route une partie importante du groupe !

POUR RÉSUMER

- Ce qui est intéressant, ce n'est pas ce que sait ou dit le formateur, mais ce qu'entendent, comprennent et retiennent les stagiaires.
- Il est fondamental de bien fixer le niveau d'une formation et de vérifier que les stagiaires sont capables de suivre tout ce qui est exposé.
- En général, les stagiaires diront s'ils trouvent le discours trop simple, mais ils se tairont si le discours est trop complexe.

▶ **fiche 7**
Formuler un objectif pédagogique

POUR ALLER PLUS LOIN

• Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.
• Doubet Madeleine, *Construire un plan de formation*, 2e édition, Gereso, 2010.
• Lemailloux Bernard, *Construire et animer une session de formation*, Dunod, 2014.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

9 LES PRÉREQUIS

Les prérequis représentent l'ensemble des compétences nécessaires pour suivre un cursus de formation donné. Ils sont à la formation ce que les fondations sont à une maison : on ne les voit pas, mais sans eux la formation ne pourrait démarrer ou se dérouler correctement...

DÉFINIR LES PRÉREQUIS

Comment par exemple envisager de former un groupe de stagiaires au fonctionnement des pompes s'ils ne sont pas capables, à l'entrée en formation, de définir ce qu'est une pression ou un débit ?

CONSEIL

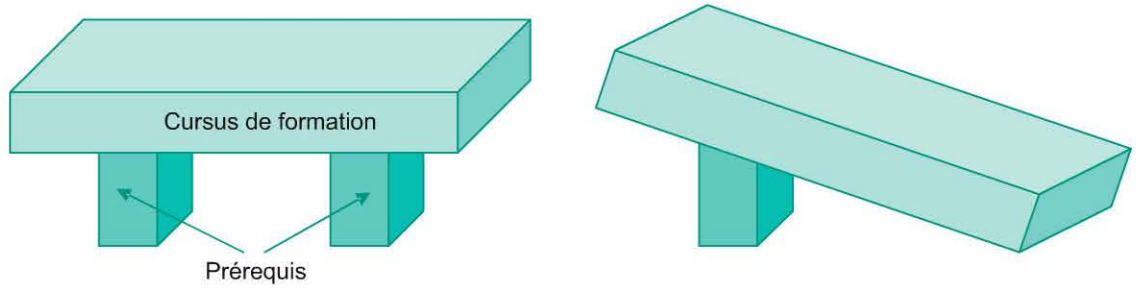
Si en début de formation, par exemple à la fin de la première demi-journée, vous vous apercevez que certains stagiaires ne disposent pas des prérequis nécessaires, il faut aménager une pause dans le programme et présenter ces prérequis. Aller plus loin ne servira à rien. Expliquez-le aux stagiaires qui les possèdent déjà. Mieux, appuyez-vous sur eux afin qu'ils n'aient pas l'impression, pendant cette phase de rappel, de perdre leur temps. Leur demander de venir présenter certains points permet de garder intacte leur motivation. De plus, il s'agit d'une certaine façon de s'assurer qu'ils les ont effectivement bien assimilés.

Ainsi, pour un objectif qui serait : « Les stagiaires doivent être capables de citer les caractéristiques d'une pompe à piston », on doit pouvoir distinguer les éléments suivants.

- Les prérequis : savoir calculer le volume d'un cylindre, manipuler les unités de volume.
- Les connaissances à acquérir en formation : définir ce qu'est la cylindrée d'une pompe.

Lorsque les stagiaires ont les prérequis nécessaires, la formation se déroule de façon plus linéaire, sans à-coups. Le formateur n'est pas obligé de revenir sans cesse en arrière sur certains points, pour expliquer à certains ce qu'ils auraient dû savoir. Il convient d'ailleurs, pour être tout à fait exact, de distinguer les lacunes de l'ensemble du groupe de celles de certains participants uniquement :

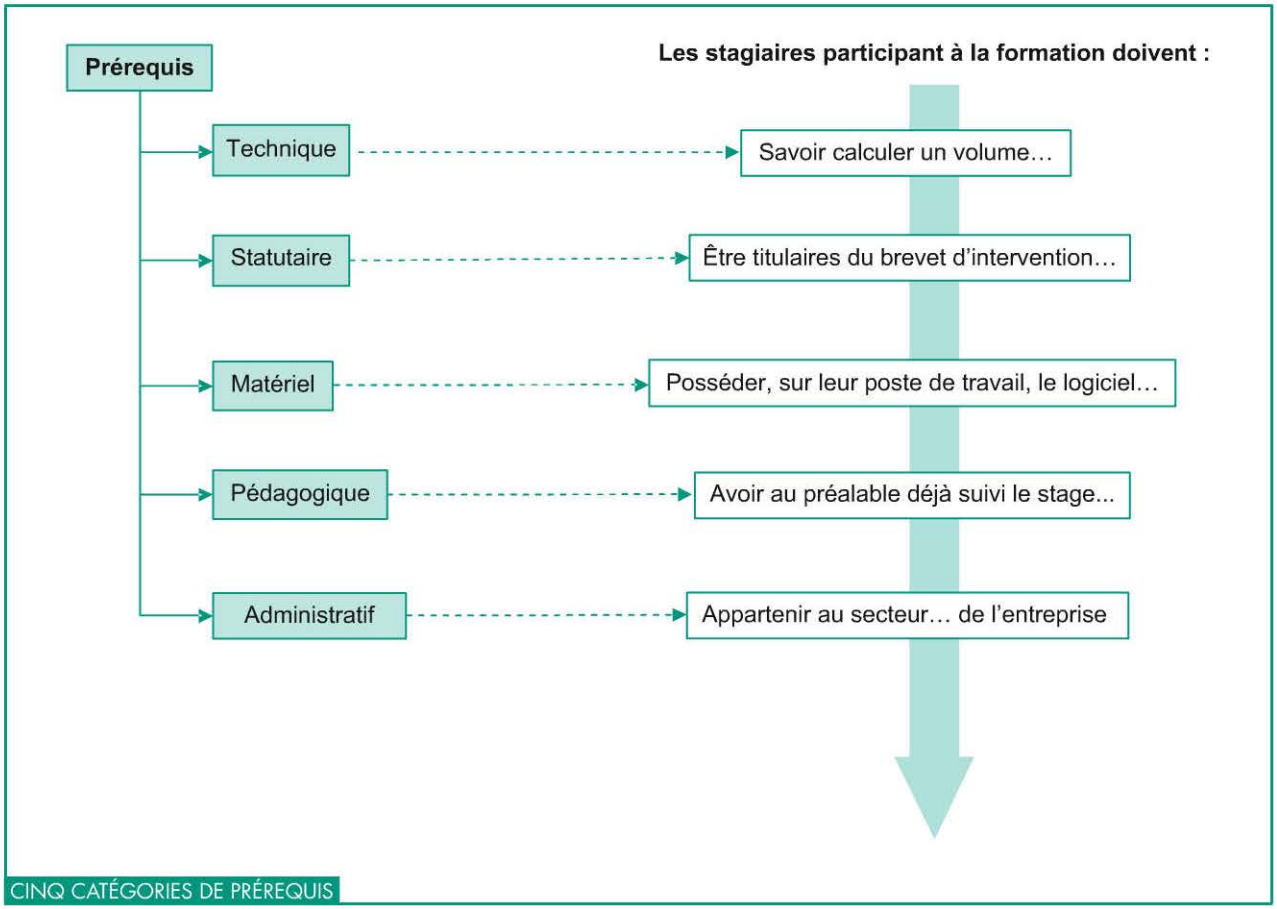
- les premières obligent le formateur à revenir sur des points qu'il ne comptait pas aborder et lui font donc perdre un peu de temps. Il risque d'avoir du mal à tenir l'ensemble des objectifs qui lui ont été fixés ;
- les secondes peuvent avoir de lourdes conséquences au niveau de l'animation du groupe. Car les stagiaires qui possèdent ces compé-



LES PRÉREQUIS

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles



CINQ CATÉGORIES DE PRÉREQUIS

tences (c'est-à-dire une partie du groupe, parfois la majorité) au mieux perdent leur temps, ou bien en profitent pour bavarder ou faire autre chose que d'écouter le formateur. Il risque de se créer de façon insidieuse des sous-groupes constitués d'une part de « ceux qui savent et commencent à trouver le temps long », et d'autre part de « ceux qui ne savent pas et estiment que ceux qui savent n'ont rien à faire dans la formation ».

Comment exprimer les prérequis ?

On peut distinguer cinq catégories de prérequis, présentées dans le schéma ci-dessus.

À quel moment les définir ?

Lorsque le formateur et le demandeur définissent les objectifs pédagogiques, ils doivent se poser la question des connaissances nécessaires aux stagiaires pour pouvoir les atteindre. Il faut ensuite faire la part des choses entre connaissances à acquérir en formation et prérequis nécessaires à l'entrée en formation.

Les prérequis devront être un des éléments pris en compte lors de la constitution du ou des groupes de stagiaires et du choix des participants. Ils seront en outre mentionnés sur la convocation envoyée à chacun.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

- Les prérequis sont à la formation ce que les fondations sont à une maison. Ils sont indispensables pour comprendre tout ce que dit le formateur.
- Si certains prérequis manquent, il faut les apporter avant d'aller plus loin.

▶ **fiche 7**
Formuler un objectif pédagogique

POUR ALLER PLUS LOIN

Lemailloux Bernard, *Construire et animer une session de formation*, Dunod, 2014.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

LE NOMBRE DE STAGIAIRES 10

Le nombre de stagiaires est souvent l'objet d'ardentes discussions entre le formateur et le demandeur d'une formation. Au nom de l'efficacité et de la pédagogie, le premier réclame des groupes très réduits, alors que le second, pour minimiser les coûts et éviter de multiplier les périodes de perturbation de la production, souhaite plutôt constituer de grands groupes.

TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE

Imaginons qu'on vous annonce un nombre de stagiaires très élevé : vingt personnes, ou même plus, suivront la formation. Vous avez alors deux possibilités.

- Soit vous scindez le groupe en deux, ce qui est largement préférable mais accroît le coût global.
- Soit vous aménagez les conditions matérielles et vous repensez les méthodes pédagogiques utilisées.

Il n'est pas possible, avec de très grands groupes, de ne pratiquer qu'une pédagogie participative. Les jeux de rôles, exercices… prennent trop de temps et sont très difficiles à animer. Les formateurs très expérimentés pourront scinder le groupe en plusieurs sous-groupes de taille plus conforme aux besoins de la pédagogie et faire travailler chacun de ces sous-groupes dans une salle différente, avec des moments de regroupement et d'échanges. Dans ce cas, la présence d'un assistant est une garantie supplémentaire. Une autre porte de sortie consiste à diviser le groupe en deux et à diviser également le temps de formation en remodelant tout le contenu. Ainsi, la formation de vingt personnes pendant deux jours se transforme-t-elle en deux fois une formation de dix personnes pendant une journée ! C'est souvent préférable.

Les conditions matérielles dans lesquelles se déroulera la formation permettront une plus ou moins grande souplesse quant au nombre de stagiaires qui pourront être formés. C'est souvent, plus que le nombre seul, le cumul de plusieurs paramètres défavorables qui rend une formation difficilement vivable, pour le formateur comme pour les stagiaires. Trop de stagiaires, dans une salle minuscule, avec un tableau mural trop petit, des feutres qui écrivent mal, un support pédagogique qui arrive en retard…

CONSEIL

Plus le nombre de personnes dans un groupe est élevé, plus il risque de se former spontanément (en dehors de toute consigne du formateur) des sous-groupes animés d'une vie propre qui sont autant de facteurs importants de décohésion du groupe principal. C'est en particulier pour cette raison que, tous paramètres égaux par ailleurs, on confiera des groupes de plus petite taille aux formateurs débutants et on réservera les grands groupes aux formateurs expérimentés.

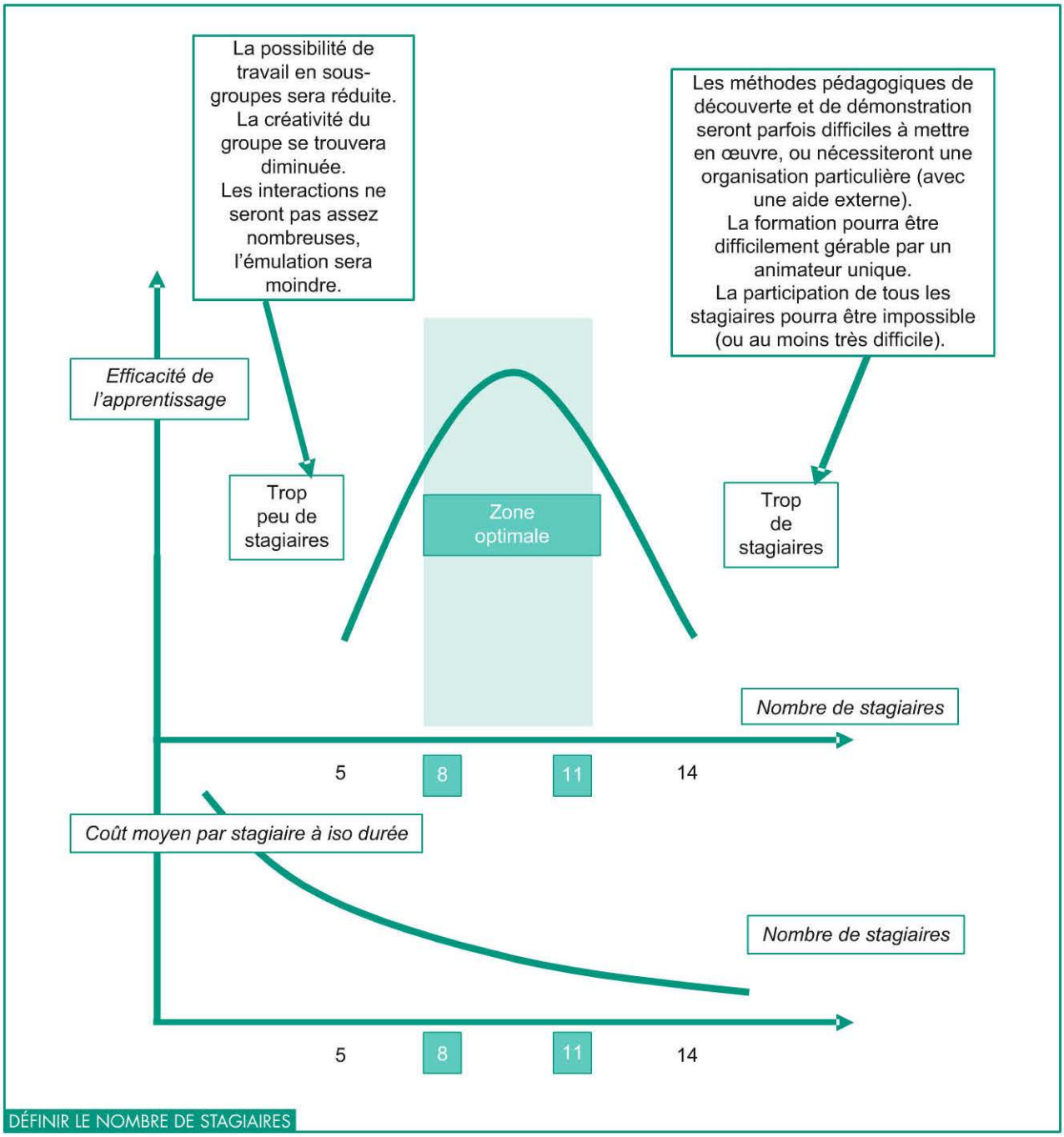
Le nombre de stagiaires dépend également de la durée de la formation. En effet, ce ne sont plus des critères pédagogiques, mais des critères liés à la productivité qui pousseront le demandeur à limiter les perturbations du travail dues à l'absence pour formation d'un grand nombre de personnes sur une longue période.

GÉRER LES IMPRÉVUS

Il peut arriver que des stagiaires non prévus se présentent en plus de ceux régulièrement inscrits. S'ils se présentent avec l'accord du

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

demandeur de la formation, on ne peut pas les renvoyer. Mais on peut les mettre devant leurs responsabilités : il n'y a pas assez de documents pédagogiques, les exercices et jeux de rôles conçus pour un effectif précis seront plus difficiles à mettre en œuvre, peut-être qu'une partie du programme ne pourra pas être tenue, la salle est trop petite, etc. Très concrètement, le formateur aura intérêt à remplacer au moins un jeu de rôles par un exposé afin de compenser les retards



DÉFINIR LE NOMBRE DE STAGIAIRES

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

induits par la présence d'un plus grand nombre de stagiaires.

À l'inverse, il arrive que le premier jour de la formation trois stagiaires se présentent au lieu des dix initialement prévus… Dans ce cas, il conviendrait idéalement de reporter la formation (c'est souvent la position du demandeur), mais cela sans tenir compte de l'effort consenti par les trois stagiaires qui, malgré leur emploi du temps chargé, se sont déplacés. Sans tenir compte non plus de la disponibilité du formateur et de la perte d'argent que représente pour lui une annulation de toute dernière minute (lorsqu'il s'agit d'un formateur externe). Une solution consiste à dispenser tout de même la formation, mais en en diminuant la durée. En effet, avec trois personnes au lieu de dix, le formateur pourra aller plus vite. Les exercices et jeux de rôles seront moins riches mais dureront moins longtemps. Certains pourront être remplacés par un exposé.

POUR RÉSUMER

- Concernant le nombre de stagiaires, le point de vue du formateur s'oppose souvent à la logique de rentabilité du demandeur.
- Dans l'idéal, le formateur aspire à ce qu'il y ait suffisamment de stagiaires pour que la formation soit vivante, mais pas trop pour que la gestion du groupe ne devienne pas difficile.
- Le formateur essaiera de limiter à une dizaine de personnes environ la taille du groupe qui lui est confié.

▶ **fiche 8**
Le niveau d'une formation

▶ **fiche 9**
Les prérequis

POUR ALLER PLUS LOIN

• Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.
• Doubet Madeleine, *Construire un plan de formation*, 2e édition, Gereso, 2010.
• Lemailloux Bernard, *Construire et animer une session de formation*, Dunod, 2014.

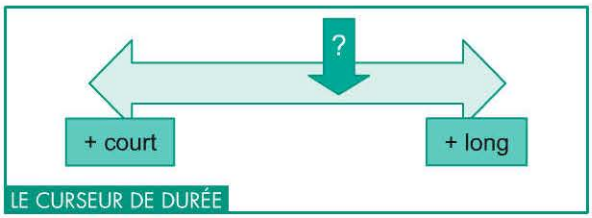
Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

11 LA DURÉE D'UNE FORMATION

S'il est un point sur lequel le formateur et le demandeur ont du mal à se mettre d'accord, c'est bien celui de la durée nécessaire pour une formation. Cette durée fait souvent l'objet d'une véritable négociation au cours de laquelle les objectifs pédagogiques et le niveau de départ des stagiaires ne sont pas, loin s'en faut, les seuls paramètres pris en considération.

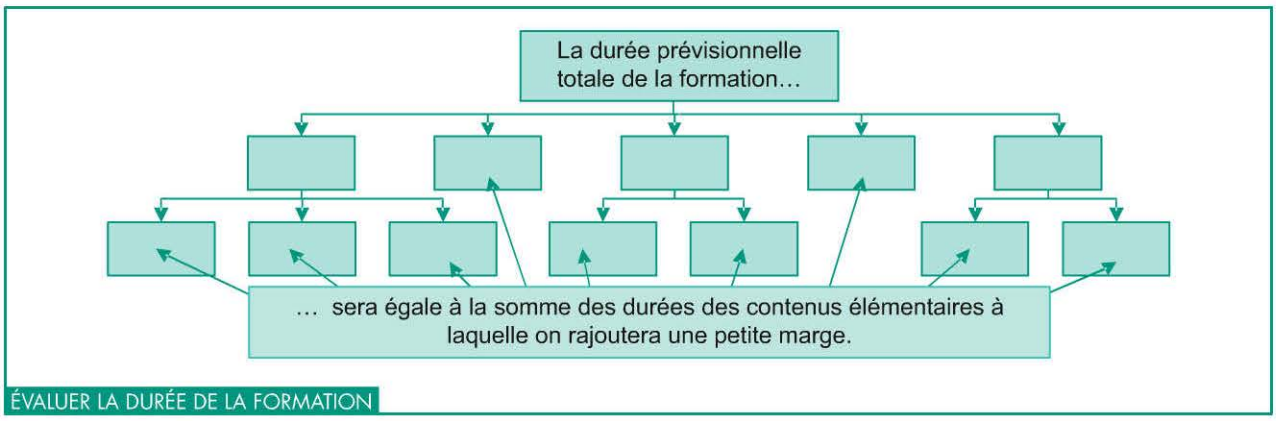
DES MOTIVATIONS TRÈS DIVERSES

Chacun des acteurs impliqués dans la mise au point d'une formation va se positionner sur le curseur. Bien souvent, ses critères de détermination de la durée d'une formation ne seront pas d'ordre pédagogique, mais relèveront d'autres logiques. En particulier, le coût et la disponibilité seront souvent mis en avant.



LE CURSEUR DE DURÉE

- Le demandeur (responsable formation) minimisera le temps nécessaire s'il fait appel à un formateur qu'il doit financer. En revanche, s'il fait appel à un formateur interne qui ne lui coûtera que les heures passées, il sera beaucoup plus enclin à accepter des durées supérieures.
- Les hiérarchiques voient d'un mauvais œil le départ de leurs subordonnés en formation pendant plusieurs journées. Pour des raisons liées à leur plan de charge, ils feront pression pour que les formations soient plutôt courtes.
- Les formateurs externes n'hésiteront pas à proposer des durées un peu longues, qui correspondront pour eux à un meilleur chiffre d'affaires et à un meilleur confort en termes d'animation.
- Les formateurs internes, souvent surchargés (car les bons formateurs sont souvent également managers), auront tendance à minimiser la durée nécessaire.
- Certains formateurs, au nom du perfectionnisme (ce qui n'est pas bien) ou de la pédagogie (ce qui est bien), seront intransigeants et ne voudront pas négocier le temps qu'ils estiment indispensable à un bon déroulement.
- Les stagiaires surchargés de travail demanderont à ce que la formation dure le moins de temps possible, alors que ceux qui ne « croulent pas » sous le travail verront d'un bon œil un rallongement de cette durée.



ÉVALUER LA DURÉE DE LA FORMATION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

COMMENT ÉVALUER LA DURÉE D'UNE FORMATION ?

La méthode présentée dans le schéma précédent est très simple : elle repose sur l'utilisation de l'arborescence qui sert à définir le contenu de la formation (▶ fiche 15).

Pour déterminer la durée de chaque contenu élémentaire, le formateur s'appuiera sur un certain nombre de paramètres (niveau des stagiaires, méthodes pédagogiques envisagées…) ainsi que sur son expérience, sur un contenu identique ou approchant, ou encore sur ses contacts avec d'autres formateurs ayant déjà dispensé ce contenu.

Le schéma de la page suivante suivant vous aidera à estimer le temps nécessaire en fonction des méthodes pédagogiques et du niveau des stagiaires.

LES FORMATIONS DE TRÈS COURTE DURÉE

À partir de quelle durée minimale peut-on affirmer qu'il s'agit bien d'une session de formation ? Par exemple, le fait de réunir quelques personnes pendant deux heures et de leur parler d'une nouvelle procédure constitue-t-il une formation ? En fait, on ne devrait pas se poser la question ainsi. Une formation ne se définit pas par une durée minimale, mais plus par une démarche, qui part du besoin pour aller jusqu'à la réalisation.

Si l'on est d'accord avec cette affirmation, les seules limites à prendre en compte sont liées à l'organisation (identique pour une formation d'une heure et pour une formation de trois jours) et à la dynamique de groupe (lorsque les personnes ne se connaissent pas, il faut un minimum de temps pour que chacun rentre dans son rôle).

DURÉE ET ÉVALUATION DE LA FORMATION

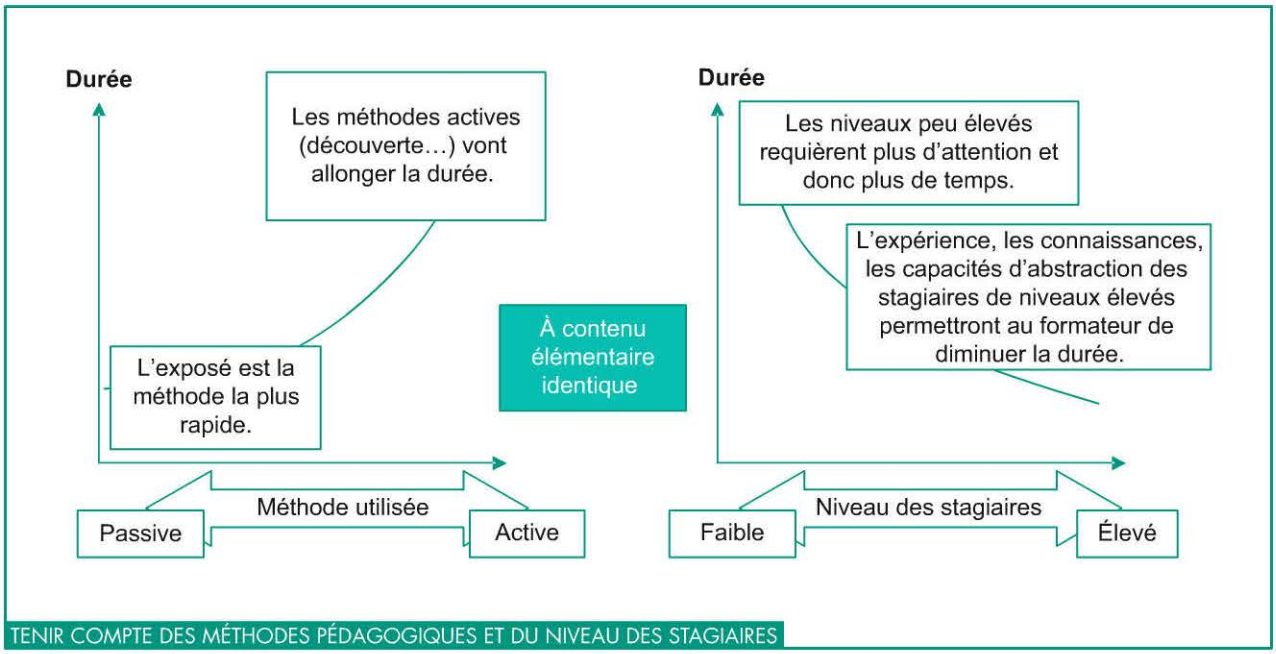
Dans 80 % des cas, si ce n'est plus, les stagiaires estiment à la fin d'une formation que celle-ci a été trop courte. Il ne faut pas que le formateur prenne au pied de la lettre cette remarque et décide, pour une prochaine session, de fixer une durée plus longue. Parfois, cela peut effectivement être nécessaire. Mais dans d'autres cas, probablement les plus fréquents, en affirmant que la durée était trop courte, les stagiaires ne font qu'exprimer leur sentiment globalement très positif sur l'ensemble de la formation qu'ils viennent de suivre. Tout ce qui est bien est forcément trop court, et la formation ne fait pas exception à cette règle !

Cas pratique

Imaginons que pour des motifs d'ordre budgétaire, on vous demande de diviser par deux la durée de la formation !

Dans ce cas, le mot d'ordre du formateur est : « négociation ». Il ne pourra en effet pas s'en tenir très longtemps à une position intransigeante, au risque, s'il s'agit d'une formation intra-entreprise, de perdre son client. Ou bien, s'il s'agit d'une formation interne, de voir un autre formateur interne accepter ce que lui refuse. La négociation passe par l'identification, dans le programme prévisionnel de la formation, de ce qui est indispensable et de ce qui pourrait être enlevé, du niveau à atteindre sur tel ou tel point. Il y a toujours des marges de manœuvre, aussi faibles soient-elles. Une préparation préalable demandée aux stagiaires peut aussi contribuer à faire gagner du temps lors de la formation. Les méthodes pédagogiques utilisées sont elles aussi source de certaines marges lors de la négociation. Ainsi, remplacer un exercice par un exposé fait bien souvent gagner beaucoup de temps. Le nombre de stagiaires est également à prendre en compte. Il conditionne directement la durée des exercices et jeux de rôles, et donc la durée de la formation.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



TENIR COMPTE DES MÉTHODES PÉDAGOGIQUES ET DU NIVEAU DES STAGIAIRES

POUR RÉSUMER

- La durée d'une formation est fonction de critères pédagogiques, mais aussi d'autres critères que ne maîtrise pas le formateur et qui pourtant devront être pris en compte, comme la disponibilité des stagiaires ou le plan de charge.
- L'organigramme technique est un outil qui permet de déterminer de façon très factuelle la durée optimale d'une formation.

▶ **fiche 8**
Le niveau d'une formation

▶ **fiche 10**
Le nombre de stagiaires

POUR ALLER PLUS LOIN

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

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

LE BON MOMENT POUR PLANIFIER UNE FORMATION 12

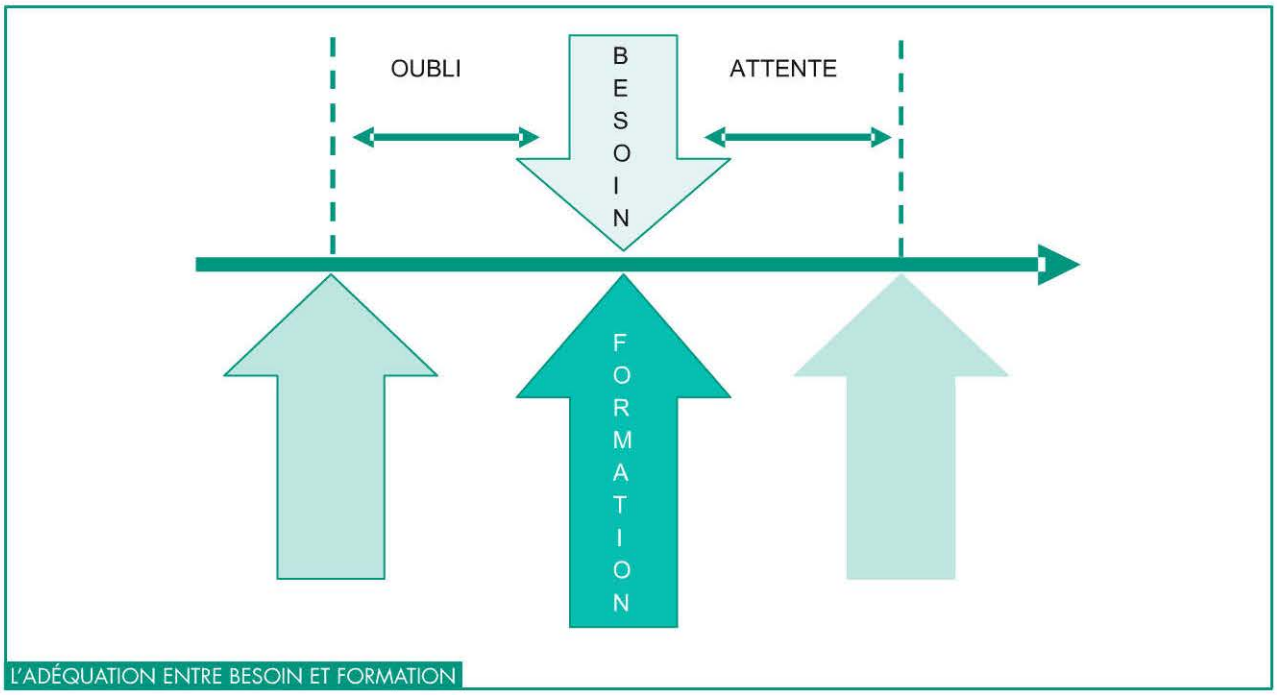
La formation n'est efficace que si elle précède ou suit de très peu le besoin. Il est fondamental de ne jamais oublier ce point lorsque l'on est amené à planifier une session de formation. C'est ce que l'on appelle le « juste à temps pédagogique ».

L'ADÉQUATION ENTRE BESOIN ET FORMATION

Prenons l'exemple de ce DRH d'une grande société qui, associé au directeur informatique, a récemment travaillé à la mise en place d'une formation à l'utilisation du nouveau logiciel intégré pour l'ensemble des personnels. Plus de 1 500 salariés étaient concernés par cette action. Les premières formations ont démarré deux mois avant l'arrivée effective sur tous les postes de travail du logiciel. Les dernières formations ont été programmées près de 18 mois après la mise en service du logiciel. Il s'agissait d'une formation essentiellement pratique dispensée alternativement par deux formateurs recrutés spécialement (à temps partiel) pour ce projet.

Voici un point sur les résultats obtenus.

- Les personnels formés *avant* l'arrivée effective du logiciel ont eu presque autant de mal que les personnels non formés à travailler avec lui, une fois la mise en réseau effectuée ! Une ou deux semaines ont suffi pour que 80 % de la formation soit oubliée par la grande majorité des personnes formées.
- Les personnels formés *trop tard* ont eu le plus grand mal à utiliser les fonctions de base du logiciel. Ils ont perdu beaucoup de temps, ou en ont fait perdre à d'autres. Des comportements anormaux sont apparus, comme celui de cet opérateur qui a passé un accord avec une de ses collègues : « Tu rentres mes données, et en échange je fais une partie de ton travail. » Parmi les dernières



L'ADÉQUATION ENTRE BESOIN ET FORMATION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

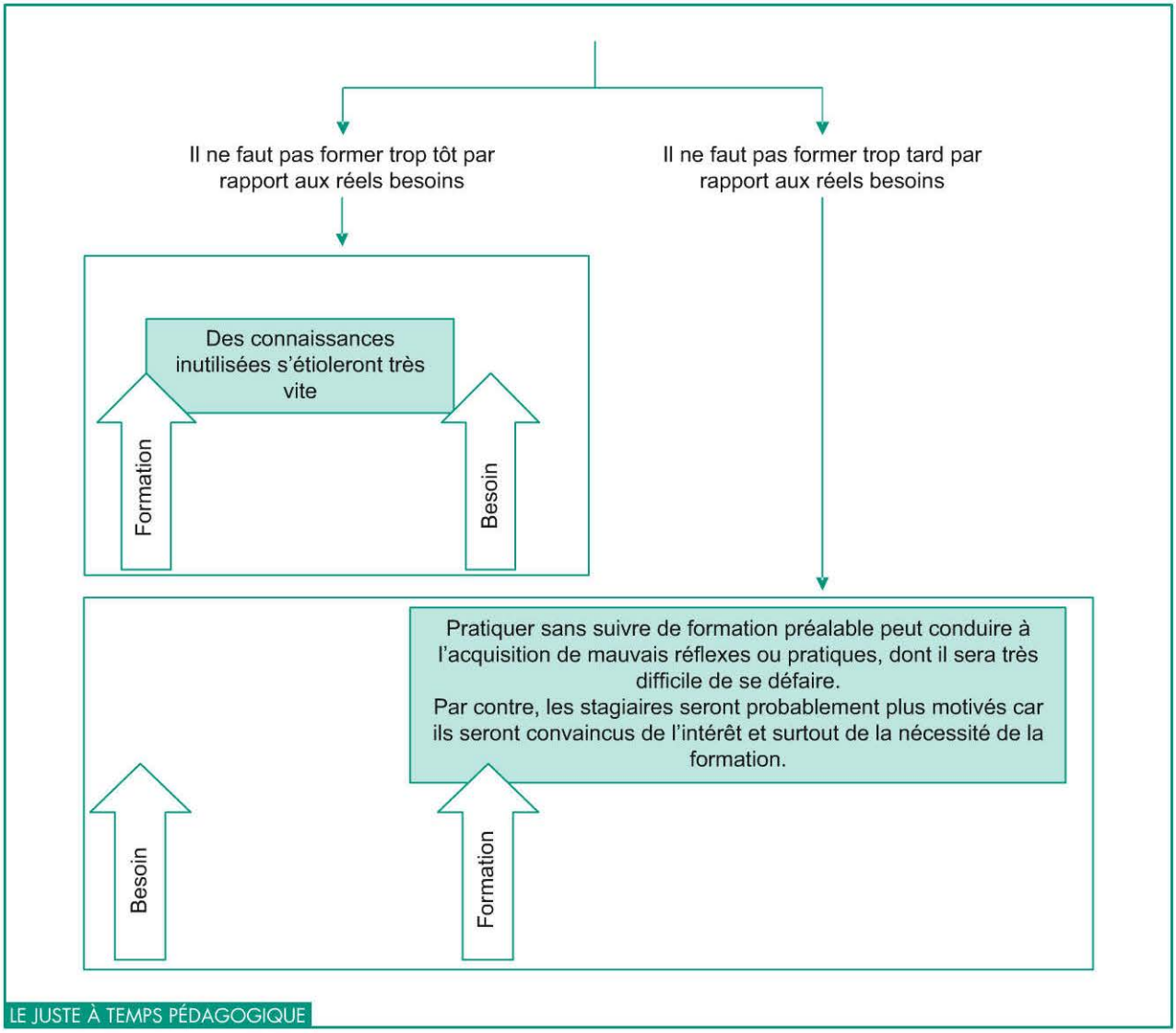
personnes formées, on notait une réelle aversion pour cet outil qui avait été la cause d'une année de problèmes ou de difficultés.

- Les personnels qui ont eu la chance d'être formés *au bon moment*, dans les jours qui ont suivi l'arrivée du logiciel, ont tous trouvé la formation efficace et n'ont eu aucun mal à utiliser le logiciel pour leur travail.

Cet exemple illustre parfaitement la notion de juste à temps pédagogique.

QU'EST-CE QUE LE JUSTE À TEMPS PÉDAGOGIQUE ?

Il s'agit d'une transposition du concept très utilisé dans l'industrie, en particulier automobile. Le principe en est très simple : pour diminuer ou même éliminer les stocks de matières premières, pièces achetées, etc., chaque poste doit être alimenté juste quand il en a besoin, et non pas plus tôt (on ne veut pas de stock) ni bien sûr plus tard (on retarderait la production). Pour



LE JUSTE À TEMPS PÉDAGOGIQUE

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

la formation, ce principe se traduit dans le schéma ci-contre.

BON À SAVOIR

On retiendra également, sans porter un quelconque jugement :

- que le lundi et le vendredi, et dans une moindre mesure le mercredi, sont les jours où l'on observe le plus de désistements de dernière minute de la part des stagiaires, ou d'absences non justifiées ;
- que commencer avec une demi-heure de retard le lundi matin est malheureusement assez fréquent ;
- que le vendredi, les stagiaires demanderont fréquemment de finir un peu plus tôt le soir ;
- que les périodes de vacances scolaires sont à déconseiller ;
- que le formateur devra prendre également en compte la saisonnalité éventuelle du travail de ses stagiaires. La disponibilité intellectuelle des stagiaires sera meilleure en période de faible charge qu'en période de forte activité.

POUR RÉSUMER

• Dispenser une formation ne suffit pas toujours. Encore faut-il que cette formation soit planifiée au bon moment.

• Par analogie avec ce qui se passe dans les unités de production, on retiendra la notion de juste à temps pédagogique indispensable à l'efficacité de la formation.

▶ **fiche 1**
La notion de besoin de formation

▶ **fiche 9**
Les prérequis

POUR ALLER PLUS LOIN

• Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.
• Doubet Madeleine, *Construire un plan de formation*, 2e édition, Gereso, 2010.
• Lemailloux Bernard, *Construire et animer une session de formation*, Dunod, 2014.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

13 DÉMULTIPLIER UNE FORMATION

Comment arriver à démultiplier une formation est une question que se posent fréquemment les responsables formation et DRH des grandes entreprises. Il s'agit de former l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, du plus haut au plus bas niveau, rapidement, et sans faire « exploser » le budget formation…

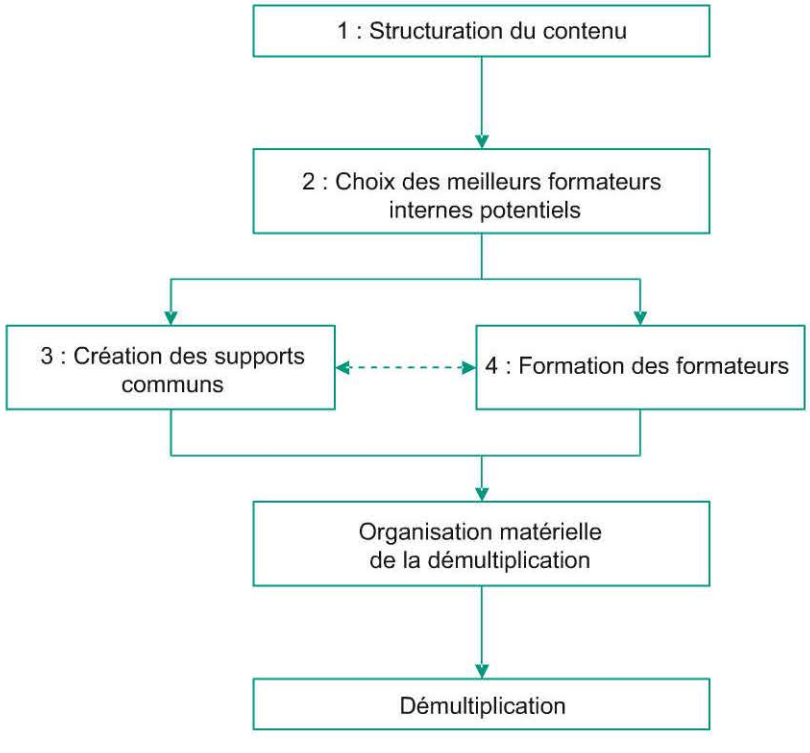
UNE PRÉPARATION RIGOUREUSE

Les règles de la qualité, les bonnes pratiques, les 5S, les règles de sécurité, la connaissance des clients, etc., sont autant de formations qui peuvent être démultipliées.

La solution la plus simple, mais également la plus onéreuse, est le recours à un organisme externe qui dépêchera dans l'entreprise un formateur consultant pour une longue période.

Mais il est également possible par exemple de confier à des spécialistes la mise au point du contenu de la formation et des supports pédagogiques associés, puis d'utiliser les ressources disponibles en interne pour animer les sessions de formation.

Démultiplier une formation doit absolument s'accompagner d'une préparation rigoureuse et sans faille. Faute de quoi, on risque de voir une erreur de conception ou de structuration reconduite autant de fois que la formation sera dispensée, avec les conséquences que l'on imagine. Il est nécessaire de respecter scrupuleusement les étapes présentées dans le schéma ci-dessous.



LES ÉTAPES DE LA DÉMULTIPLICATION

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

PHASE 1 : STRUCTURATION DU CONTENU

Les contenus doivent être élaborés par des spécialistes du sujet qui devront avoir sans cesse à l'esprit que :

- les formateurs en connaîtront souvent moins qu'eux sur le sujet ;
- les formateurs devront être totalement autonomes. Ils ne pourront s'appuyer que sur eux-mêmes et sur le pack pédagogique qui leur sera fourni. Car effectivement, outre le support pédagogique à distribuer aux stagiaires, ils devront être en possession d'un guide d'animation, véritable « mode d'emploi » de la formation. Ce guide d'animation pourra être structuré ainsi :

– thème abordé,

– durée (de … à … heures),

– méthode pédagogique à utiliser,

– planches pédagogiques à distribuer,

– réponses aux questions les plus probables.

PHASE 2 : CHOIX DES MEILLEURS FORMATEURS INTERNES

Ils seront choisis pour leur connaissance au moins partielle du sujet (ils ne peuvent pas tous être des spécialistes) et leur capacité à animer. Il est clair, pour ne pas multiplier les difficultés, que choisir des personnes peu à l'aise pour s'exprimer serait une erreur.

Ces personnes devront également être disponibles et avoir une bonne connaissance des personnels à former. Le choix des hiérarchies intermédiaires pour former leur propre personnel est souvent fait, mais il n'est pas toujours judicieux. En effet, le responsable hiérarchique est porteur d'une image qui ne sera pas forcément la meilleure. Cette image le suivra lorsqu'il endossera l'habit du formateur occasionnel et constituera un frein à l'apprentissage. Il est souvent plus efficace de choisir des personnes sans lien hiérarchique direct avec les apprenants (▶ tableau ci-dessous).

PHASE 3 : CRÉATION DES SUPPORTS COMMUNS

Pour ce type de formation démultipliée, le rôle du support pédagogique va au-delà de celui du support classique. C'est un document qui devra être complet tout en restant accessible. Il va créer du lien entre les différentes sessions de la formation qui seront animées par des formateurs différents. Il représentera un des vecteurs de la nouvelle culture, des messages et des idées que l'on veut diffuser au travers de cette formation. Son identité visuelle est importante. Il devra bien sûr ne pas être trop épais pour limiter les coûts de reprographie (en un très grand nombre d'exemplaires).

Ce support ne devra pas évoluer au gré des envies et idées de chacun des formateurs. Seul un des concepteurs que l'on aura désigné aura droit de modification. Bien sûr, les autres concepteurs et les formateurs qui auraient des propositions de modifications ou de compléments à faire

Lorsque le formateur est le responsable hiérarchique direct, cela :	Lorsque le formateur est une autre personne, cela :
– démontre l'implication de la hiérarchie, – facilite l'organisation (une formation peut être dispensée sans préavis).	– permet de valoriser et (ou) de tester des personnels actuellement non hiérarchiques et pour lesquels on réfléchit à une évolution de carrière, – diminue la « charge affective ».

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

pourront exprimer leur point de vue et lui faire part de leurs souhaits.

PHASE 4 : FORMATION DES FORMATEURS

Il ne s'agit pas d'une formation complète, mais d'une formation à l'animation d'une session de formation au contenu figé, en utilisant des méthodes pédagogiques prédéfinies et en suivant le guide d'animation (sur lequel cette formation de formateurs s'appuiera).

POUR RÉSUMER

- La démultiplication d'une formation est délicate mais très importante car de nombreuses personnes, parfois l'entreprise dans son intégralité, seront formées.
- La démultiplication se fera par la sélection des messages que l'on veut passer, la formation des formateurs et la création des supports qui devront être sans défaut.

▶ **fiche 10**
Le nombre de stagiaires

▶ **fiche 14**
Former les personnels travaillant en équipe

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

FORMER LES PERSONNELS TRAVAILLANT EN ÉQUIPE 14

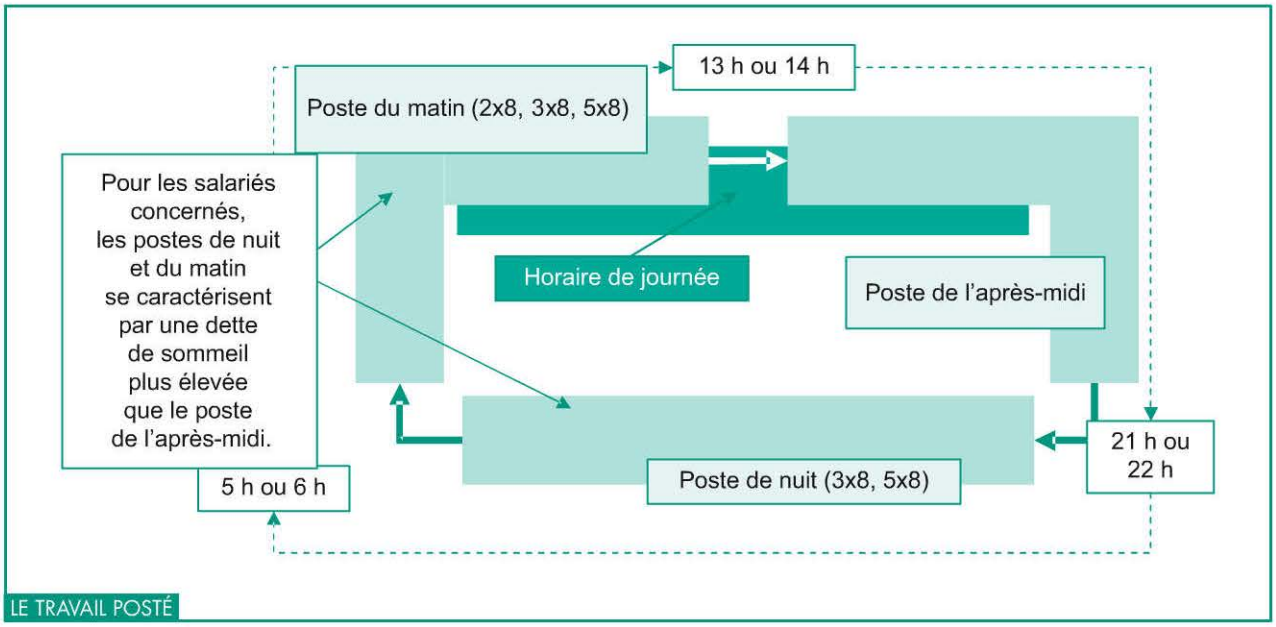
Dans de nombreuses entreprises, une partie des personnels travaille par postes (travail posté), ou en équipe. Cette organisation est adoptée lorsque l'on souhaite utiliser en continu les installations de production, ou lorsque l'on doit être disponible 24 h/24 pour un client. Ceci pose des problèmes difficiles lorsqu'il s'agit d'organiser des séquences de formation.

QU'EST-CE QUE LE TRAVAIL POSTÉ ?

Le travail posté peut prendre des formes multiples. Deux équipes pour couvrir une durée de 6 heures le matin à 22 heures le soir ; trois équipes pour que les machines fonctionnent en continu ; cinq équipes pour intégrer le week-end ; VSD qui correspond à un travail le vendredi, samedi et dimanche… On notera que cette organisation peut être tournante (chacun est successivement du matin, du soir ou de la nuit avec éventuellement un passage à la journée) ou fixe (ne faire que les nuits, ou les VSD). Quelle que soit la forme de ce travail et hormis pour l'organisation de type VSD, les spécialistes sont unanimes pour dire que s'instaure petit à petit une dette de sommeil préjudiciable à la santé des personnes.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

- Les personnels en équipe ont peu l'habitude de partir en formation, sont souvent fatigués.
- Il est plus difficile de former des groupes de stagiaires sans perturber le fonctionnement de l'entreprise.
- On limite la possibilité de faire se rencontrer des personnels de services très différents (les administratifs par exemple, qui ne travaillent jamais en équipe).
- Les équipes sont calculées au plus juste, et l'absence d'une seule personne suffit souvent à en empêcher le bon fonctionnement.
- Il n'est pas rare, et même si cela peut apparaître de prime abord comme un simple jeu, qu'une rivalité se développe entre les diffé-



LE TRAVAIL POSTÉ

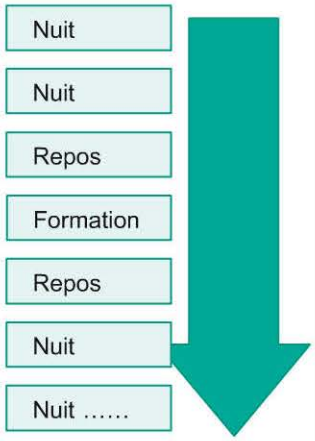
Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

rentes équipes. La cohésion d'un groupe formé par des personnels travaillant dans des équipes différentes sera parfois difficile à obtenir !

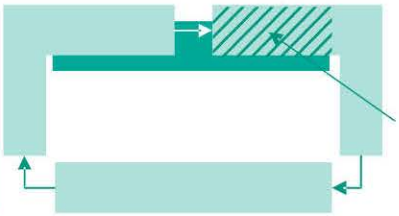
QUELQUES PISTES POUR AGIR

Sortir les personnels à former des équipes et les repasser à un rythme de travail « à la journée »

Attention aux réactions des personnels. Certains n'apprécieront que peu le changement de rythme. D'autres exigeront que soient maintenues, pendant la durée de la formation, les primes d'équipe qui représentent un montant non négligeable. La réglementation, mais aussi le simple bon sens, obligeront l'employeur à accorder un temps de repos et de récupération avant et après la formation. Ainsi, à une journée de formation correspondra une absence de trois jours. L'organisaton de la formation sera donc plus difficile.



Faire rentrer le formateur dans les équipes, ou bien programmer les formations suffisamment tôt (ou tard) pour que les personnels de l'équipe du matin (ou du soir) puissent en profiter (mais cela ne résout pas le problème de l'équipe de nuit !)



Privilégier la formation lors du passage en équipe d'après-midi, quand la dette de sommeil est la moins importante. Cela permet en outre d'associer certains personnels à la journée si la séquence de formation est limitée à 4 heures.

Ne pas oublier que lorsque l'on interroge des personnels en équipe, ils sont une majorité à dire, sans forcément trouver les bons mots pour l'exprimer, que l'apprentissage sera plus difficile tard le soir ou bien la nuit. Certes, on peut leur répondre que s'ils sont capables d'attention pour faire fonctionner une machine, ils sont également capables de suivre le discours du formateur. Mais les tâches de nuit sont souvent des tâches d'exécution plus que de réflexion.

La nuit, le week-end, les fonctions supports ne sont pas présentes. Elles ne le sont que partiellement pour les équipes de matin et du soir. Ne pouvant compter sur une aide externe, les personnels en équipe sont souvent plus chargés et ont finalement moins de temps libre que les personnels à la journée.

Privilégier la formation au poste de travail et le tutorat (par la hiérarchie de proximité présente lors du travail en équipe). Développer l'autoformation lorsque les sujets à aborder s'y prêtent.

QUELQUES PISTES POUR AGIR

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

- Les personnels qui travaillent en équipe ne doivent pas être oubliés lorsque l'on organise une formation.
- Mais leurs spécificités, et en particulier leur fatigue, doivent être prises en compte.
- La formation est ici une opportunité car elle permet de faire se rencontrer des personnes qui d'ordinaire ne se voient jamais.

▶ **fiche 8**
Le niveau d'une formation

▶ **fiche 9**
Les prérequis

▶ **fiche 10**
Le nombre de stagiaires

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

Module 3

DÉFINIR LE CONTENU DE LA FORMATION

Le formateur devra veiller à ce que le contenu soit en parfaite adéquation avec les objectifs pédagogiques qui lui ont été fixés. En expert du domaine, le formateur débutant aura naturellement tendance à vouloir trop en dire et à concevoir un contenu exhaustif. C'est oublier que former les autres, ce n'est pas dire tout ce que l'on sait, mais ce que les autres ont besoin de savoir. C'est parfois frustrant, dans la mesure où on ne pourra pas forcément transmettre l'ensemble de ses connaissances. Il faudra parfois se contenter de survoler un sujet.

Au-delà de cela, il faut être certain de ne pas oublier d'informations importantes. Certes, le formateur débutant peut s'appuyer sur la littérature existant sur le sujet qu'il doit transmettre. Mais il en résultera un contenu standard dépourvu de toute originalité. Est-ce cela que les stagiaires sont venus chercher ? Probablement pas. De plus, lorsque le sujet est nouveau ou spécifique à l'entreprise (une formation à ses produits par exemple) ceci n'est plus possible et le formateur devra utiliser d'autres techniques.

Enfin, le plan de la formation est aussi important que son contenu ! Il représente l'ordre et la rigueur. De l'absence de plan vient souvent la difficulté qu'ont les experts à transmettre leurs connaissances. Il s'agit d'un élément essentiel qui contribue à la compréhension et à la mémorisation.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Fiche 15	Les techniques de définition de contenu	67
Fiche 16	Le plan de la formation	72
Fiche 17	La progression pédagogique	75
Fiche 18	Le guide d'animation	80
Fiche 19	Le découpage en parties et modules	83
Fiche 20	La formation à la carte	87
Fiche 21	La pédagogie différenciée	90

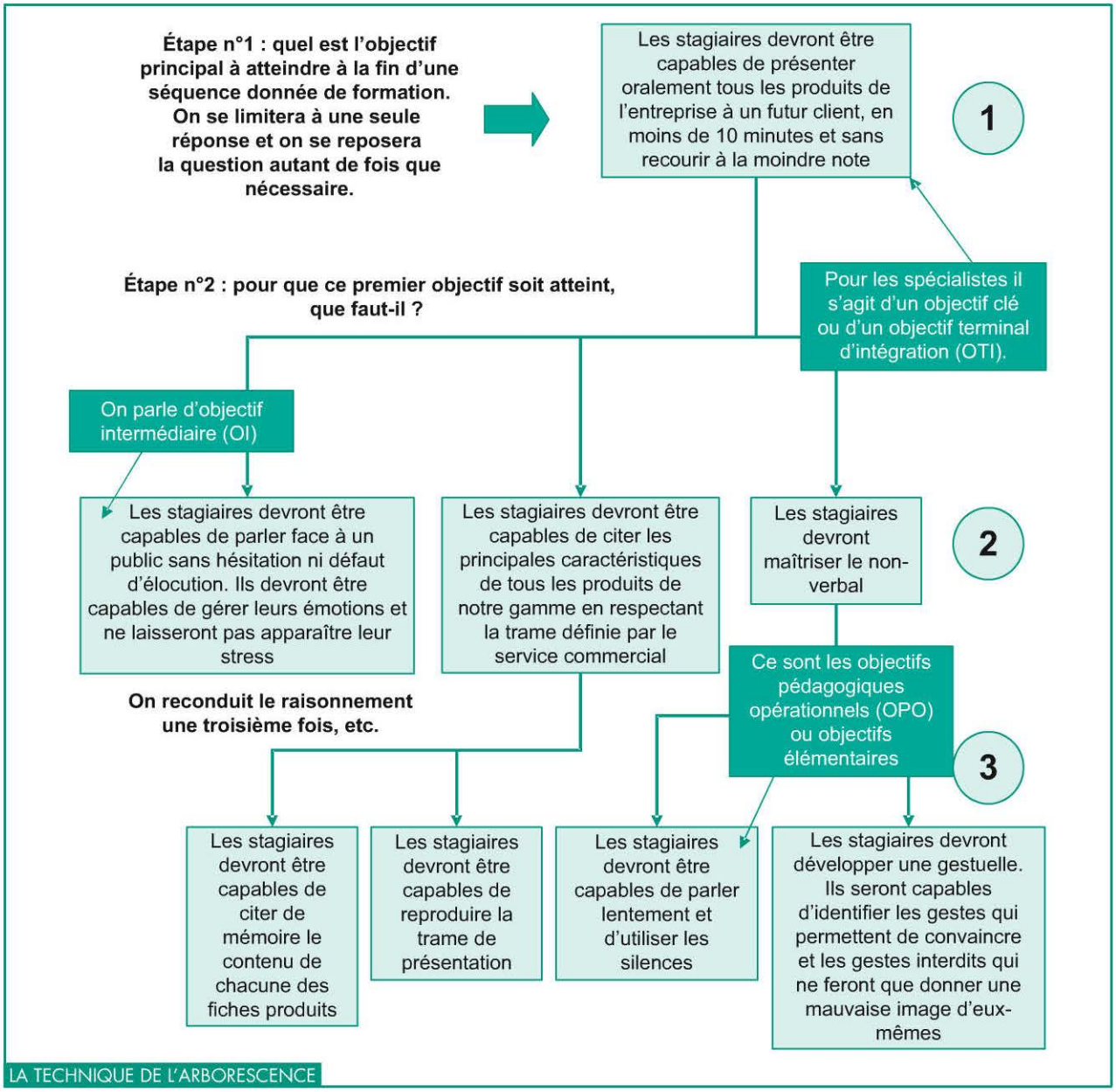
Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Il existe deux techniques qui permettent d'établir le contenu adéquat pour une formation et de trouver les bonnes idées sans se sentir contraint par un plan préétabli : la technique de l'arborescence (ou de l'organigramme), et la technique de la carte mentale.

LA TECHNIQUE DE L'ARBORESCENCE

Empruntée aux spécialistes de la gestion de projet, la technique de l'organigramme technique (décomposition en arborescence) permet de déterminer, par une série de déductions successives, les objectifs élémentaires de la formation.



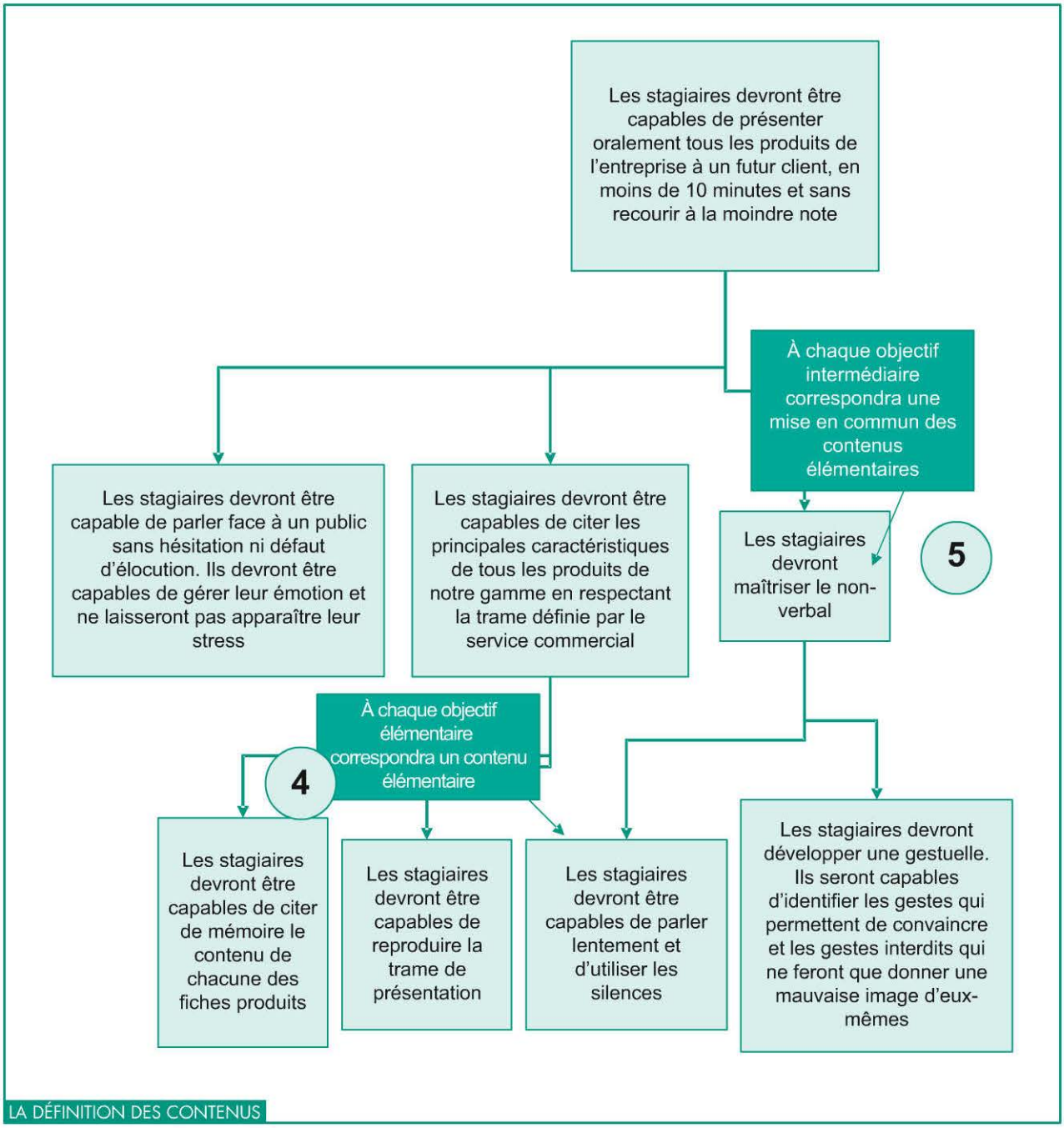
LA TECHNIQUE DE L'ARBORESCENCE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Son principe est très simple. En voici un modèle dans le schéma ci-dessous.

Une fois l'arborescence des objectifs pédagogiques terminée, il va falloir se poser la question des contenus associés à ces objectifs. On va partir cette fois des objectifs élémentaires pour lesquels il sera relativement facile d'exprimer les contenus correspondants.

Par exemple, au contenu « les stagiaires devront développer une gestuelle », il est facile d'associer :



Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- la prise de conscience que l'on s'exprime avec son corps autant qu'avec des mots ;
- la notion de gestes interdits en communication ;
- la signification des principales postures (bras, tête, tronc…) ;
- les auto-contacts ;
- la cohérence gestes/discours…

On effectue alors le parcours inverse de la décomposition ci-dessus.

À ce stade de la conception d'une action de formation, il faudra absolument s'assurer que :

- tous les objectifs seront couverts par des éléments de contenu (absence de lacune) ;
- tous les éléments de contenu sont associés à un ou plusieurs objectifs (pas de hors sujet).

LA TECHNIQUE DE LA CARTE MENTALE

L'un des outils les plus efficaces pour rechercher des idées et définir le contenu d'une formation est la « carte mentale » ou « schéma heuristique » (qui permet la découverte). Il s'agit d'une représentation graphique non ordonnée de la pensée d'une personne ou d'un groupe de personnes.

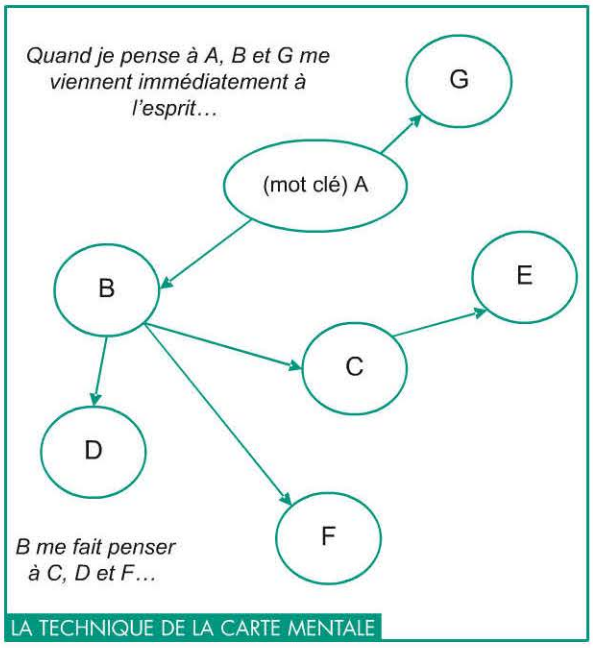
CONSEIL

La recherche des idées doit commencer avant même le choix du plan et du fil conducteur de la formation. En effet, un plan prédéfini à l'avance peut limiter le rédacteur et l'amener à éliminer une idée qui n'entrerait pas dans le cadre prédéfini.

Pour établir une carte mentale, on place au centre d'une feuille (paperboard) l'idée de base que l'on souhaite développer, c'est-à-dire très concrètement un objectif pédagogique élémentaire.

On inscrit ensuite, autour de cette première idée, les mots, concepts, principes… qui viennent immédiatement à l'esprit à son propos, sans aucun filtrage ou tri.

Et ainsi de suite en veillant à ne filtrer aucune idée et à répartir équitablement la parole lorsque la carte mentale est réalisée à plusieurs.



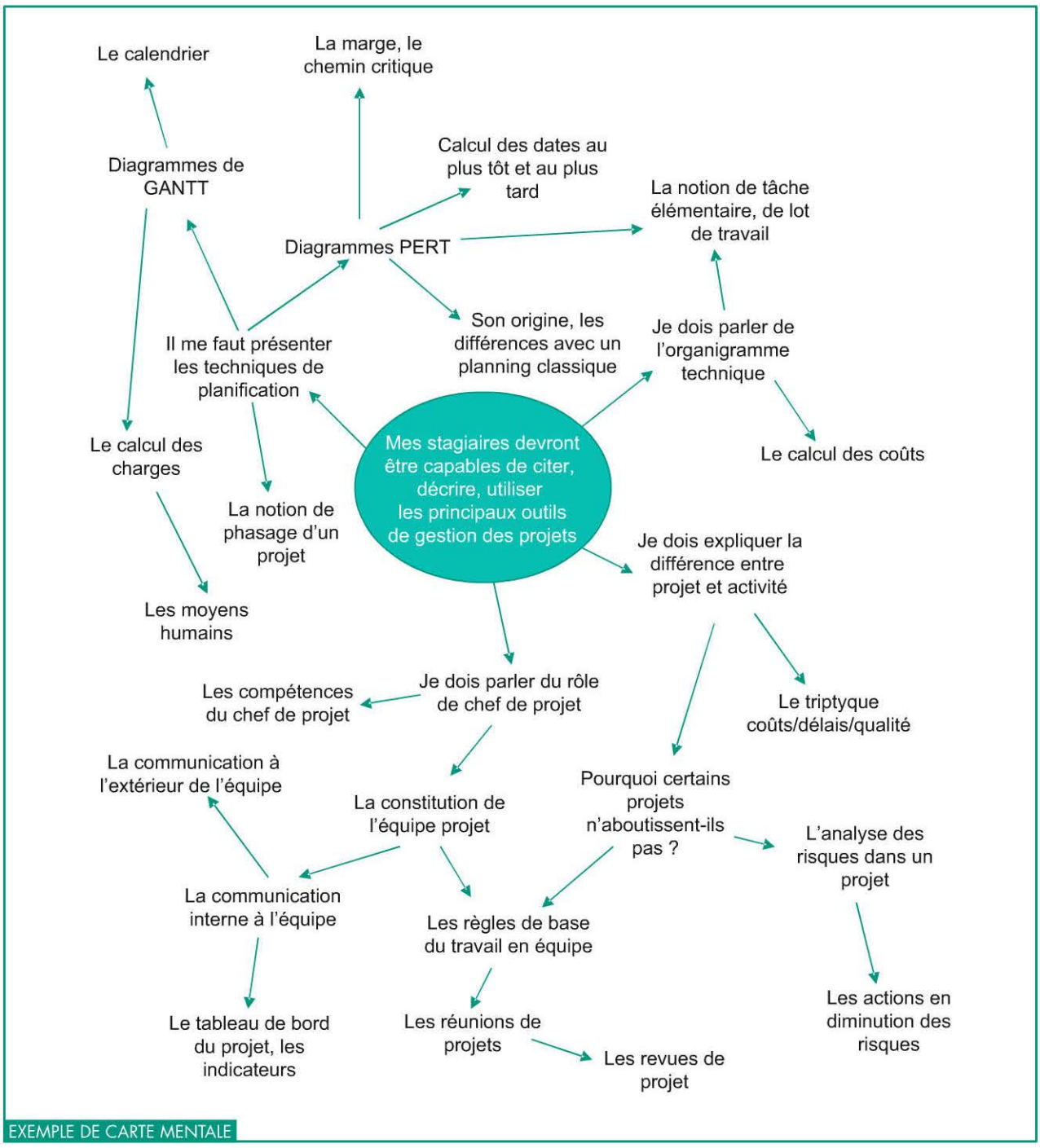
LA TECHNIQUE DE LA CARTE MENTALE

Le schéma de la page suivante présente un exemple de carte mentale établie par un formateur à qui l'on a demandé de mettre en place une action d'initiation à la gestion de projet.

Cette phase de recherche d'idées peut s'étaler sur plusieurs jours, les idées étant rajoutées au fur et à mesure qu'elles viennent à l'esprit. Lorsque l'on doit mettre au point un nouveau module de formation, pourquoi ne pas tracer la carte mentale sur un paperboard dans son bureau ? En permanence visible, elle sera complétée au fur et à mesure, au fil de ses discussions avec d'autres formateurs ou collègues de travail, en fonction de ses lectures, ou plus simplement

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

parce que l'on progresse dans sa réflexion et que de nouvelles idées ont surgi. Une formation ainsi construite sera sans aucun doute plus complète et mieux structurée qu'une formation élaborée en un seul jet.



EXEMPLE DE CARTE MENTALE

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Pour définir le contenu d'une formation, le formateur utilisera un organigramme technique ou une carte mentale.

• Ces deux outils lui permettront de répondre à tous les objectifs pédagogiques et de se rapprocher de l'exhaustivité.

▶ **fiche 18**
Le guide d'animation

▶ **fiche 19**
Le découpage en parties et modules

POUR ALLER PLUS LOIN

• Beau Dominique, *La boîte à outils du formateur*, Eyrolles, 2008.
• Lemailloux Bernard, *Construire et animer une session de formation*, Dunod, 2014.

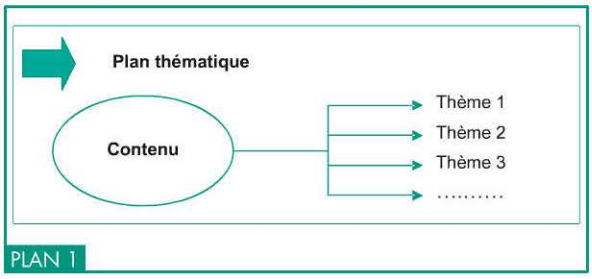
Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

16 LE PLAN DE LA FORMATION

Le plan (la structure) d'un contenu de formation a une très grande importance. Il est porteur d'un message et permet aux stagiaires de se faire une idée précise du contenu. Ainsi, un plan chronologique indiquera l'importance du facteur temps, un plan principe/application démontrera le lien étroit entre un concept donné et sa mise en pratique.

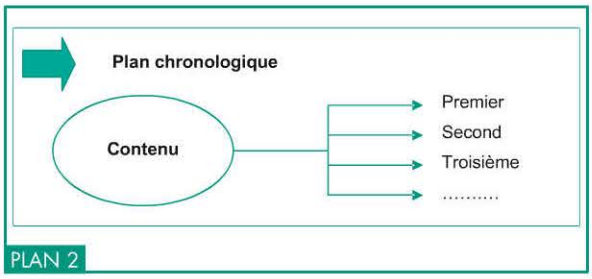
LES DIFFÉRENTS TYPES DE PLAN

Il est préférable d'établir le plan d'une formation après avoir fait un premier travail de réflexion sur le contenu et élaboré une carte mentale. Sinon, le risque d'oubli d'informations essentielles, mais n'entrant pas dans une des rubriques du plan, sera élevé. Il existe un grand nombre de plans, dont voici des exemples. Le choix du formateur dépendra en particulier des objectifs pédagogiques qu'il veut atteindre.



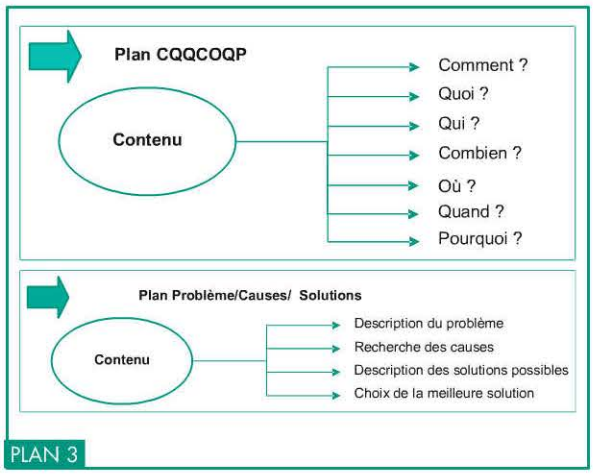
PLAN 1

Le plan 1 est le plus fréquemment utilisé. Il découle très naturellement de l'organigramme technique que le formateur peut établir pour définir les objectifs et le contenu de la formation.



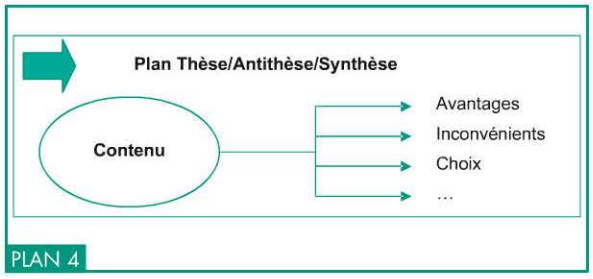
PLAN 2

Le plan 2 est très utile pour expliquer le fonctionnement d'une installation ou pour décrire une procédure opérationnelle.



PLAN 3

Le plan 3 peut être utilisé par souci de simplification, pour être certain de couvrir un large sujet de façon exhaustive. C'est aussi un plan que l'on utilise par défaut, lorsque les autres plans ne sont pas adaptés.

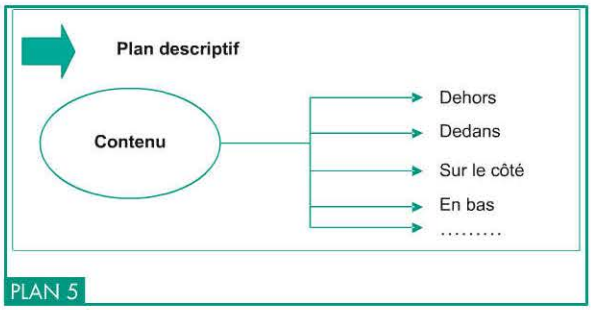


PLAN 4

On peut utiliser le plan 4 pour expliquer et justifier une décision.

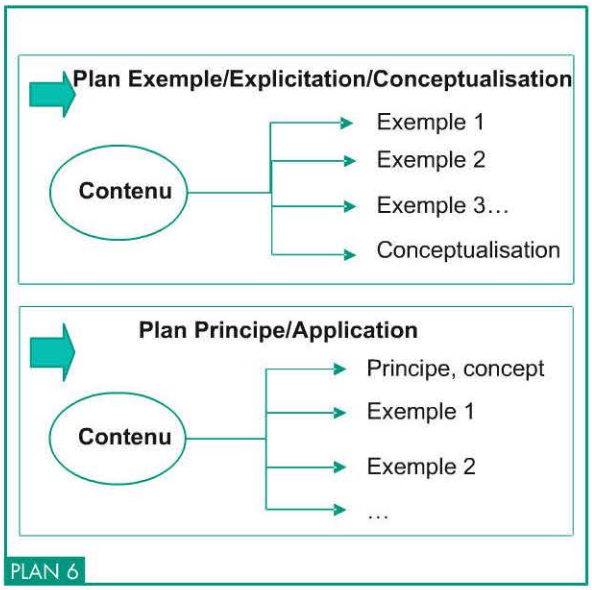
Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles



PLAN 5

Le plan 5 est idéal lorsqu'il s'agit de décrire un objet, une installation, un bâtiment.



PLAN 6

Les deux plans opposés 6 correspondent à une approche inductive ou déductive.

Quel que soit le plan choisi, le choix des titres de chacune des parties est fondamental. Le formateur aura tout intérêt à bannir les titres vides de sens (partie 1, partie 2…) pour ne choisir que des titres pleins, avec en particulier des verbes qui plongeront les stagiaires dans l'action.

Enfin, il est conseillé d'adopter une numérotation décimale (1, 1.1, 1.11…).

L'ADÉQUATION ENTRE LES OBJECTIFS ET LE CHOIX DU PLAN

Citons l'exemple de cette société, où il avait été décidé de mettre en place une procédure de consignation (comment mettre en sécurité une installation et éviter qu'elle ne puisse redémarrer de façon intempestive ou voulue, afin de permettre une intervention de dépannage ou de maintenance). Le plan Problème/Causes/Solutions a permis de mieux sensibiliser les personnels, en commençant par leur présenter un incident qui aurait pu se transformer en accident. Ils ont ensuite admis sans aucune réticence la nouvelle procédure, pourtant contraignante à leur encontre.

Le plan dépend également du niveau du groupe : le plan Exemple/Explicitation/Conceptualisation nécessite une capacité d'abstraction qui le rend plus adapté aux groupes qui sont en mesure d'extraire eux-mêmes les aspects conceptuels des exemples proposés. À l'inverse, un groupe plus faible préférera le plan opposé Principe/Application, plus facile à intégrer.

POUR RÉSUMER

- Une fois le contenu d'une formation figé, le formateur choisira un plan conforme aux objectifs fixés et porteur en lui-même d'un message fort.
- Chaque partie de la formation sera associée à un titre « plein », comportant un ou plusieurs verbes d'action.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

▶ **fiche 17**
La progression pédagogique

▶ **fiche 18**
Le guide d'animation

▶ **fiche 21**
La pédagogie différenciée

POUR ALLER PLUS LOIN

Lemailloux Bernard, *Construire et animer une session de formation*, Dunod, 2014.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

LA PROGRESSION PÉDAGOGIQUE 17

Il ne viendrait pas à l'idée d'un instituteur de commencer l'apprentissage de la multiplication en proposant à ses élèves des multiplications avec retenues et autres virgules. De la même façon, le formateur essaiera d'aller du simple au complexe, de ce qui est connu des stagiaires à ce qu'il leur faudra découvrir.

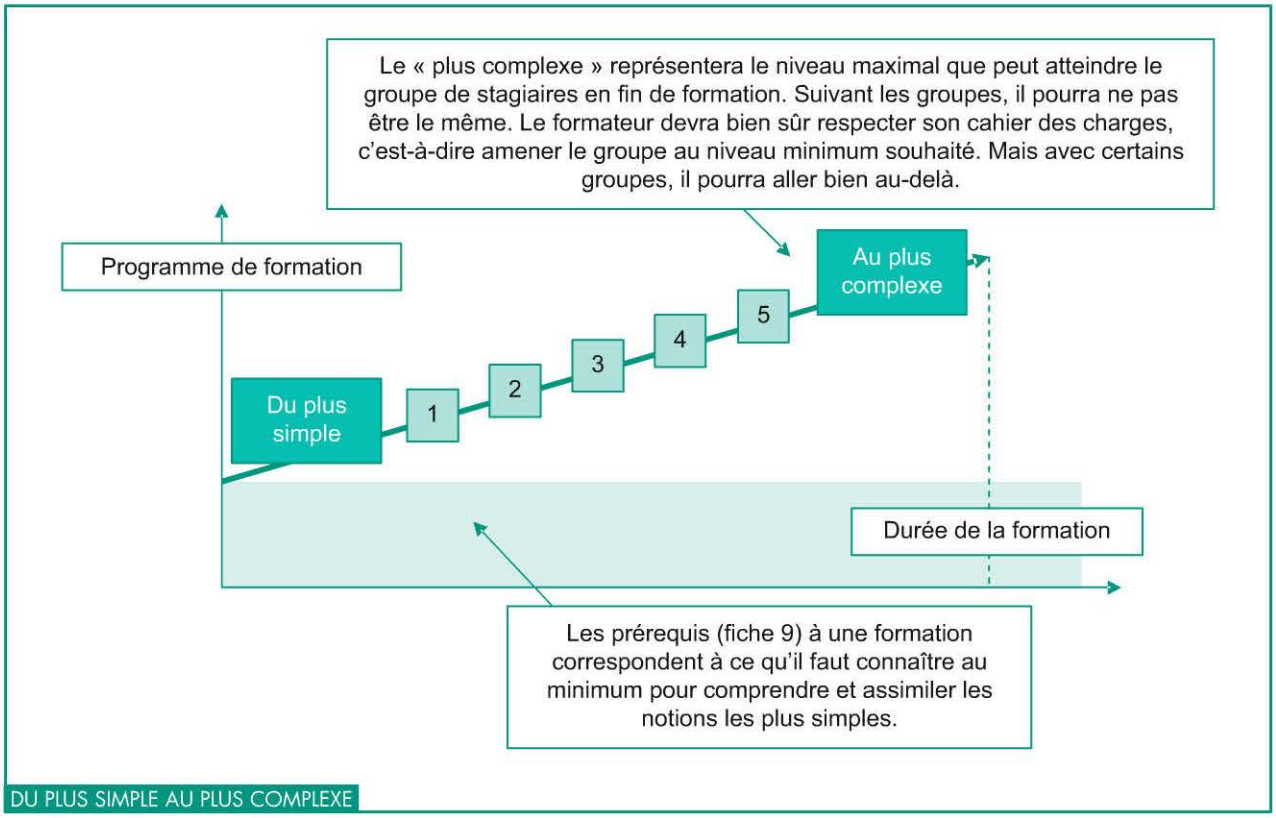
DU PLUS SIMPLE AU PLUS COMPLEXE

Le formateur doit être capable de se mettre dans la peau du stagiaire qui, dans le groupe, a le plus de choses à apprendre ou du stagiaire le moins brillant.

Mais une vraie progression pédagogique, si elle est nécessaire, ne suffit pas pour garantir que l'apprentissage sera efficace. Au moins deux autres paramètres doivent être pris en compte par le formateur : les pauses et les répétitions.

DES PAUSES POUR « DIGÉRER » L'INFORMATION

Le rythme qu'impose le formateur ne pourra rester soutenu en permanence. Des pauses, des moments de relâchement permettront au cerveau des apprenants de faire un travail subconscient de tri, de classement, de décantation. On a par exemple montré expérimentalement que pour retenir un court texte, il faut deux fois moins de temps lorsque l'on ménage, entre les lectures successives, de courtes pauses. Le



DU PLUS SIMPLE AU PLUS COMPLEXE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

formateur veillera donc à alterner périodes d'apprentissage et périodes de maturation et de repos.

L'IMPORTANCE DE LA RÉPÉTITION

Pour le formateur, répétition rime avec mémorisation. Et la rime est plus riche que les apparences ne le laissent supposer. Plutôt qu'une progression linéaire, une progression avec de fréquents retours en arrière permet d'ancrer de façon durable certaines notions qui, non répétées, ne marqueraient pas ou seraient moins bien comprises des stagiaires. Répéter les choses est un des moyens les plus sûrs pour qu'elles soient assimilées.

Mais attention, répéter n'est pas copier. Si couramment, on conseille au formateur de :

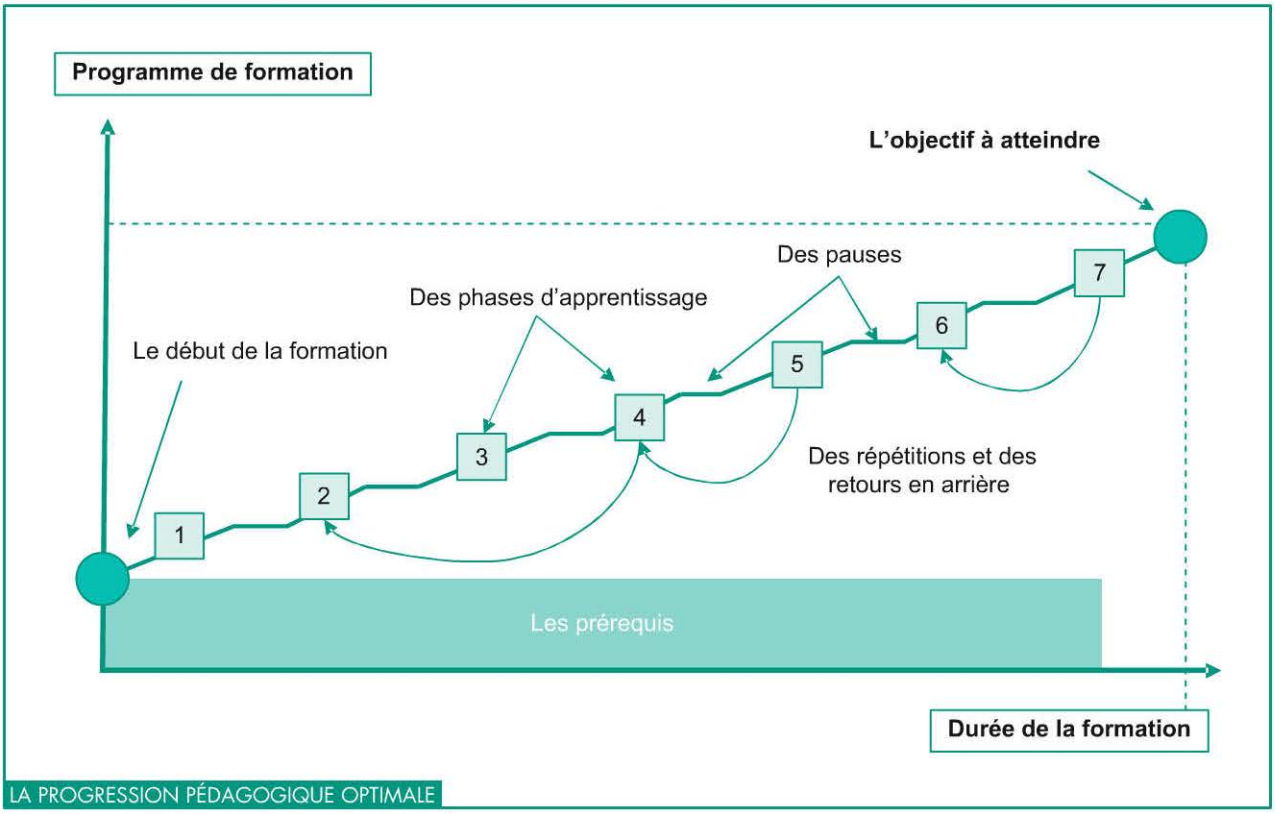
- dire ce qu'il va dire ;
- le dire ;
- dire qu'il a dit ;

il a tout intérêt à varier la forme, c'est-à-dire la façon dont il le dit.

Ainsi, pour expliquer l'usage d'un outil, le formateur peut-il en parler (une fois), faire une démonstration (deux fois) et terminer par un exercice pratique d'utilisation de cet outil (trois fois).

Lorsque la formation dure plusieurs jours, l'usage de la répétition doit être systématique en début de nouvelle journée. Le formateur récapitule ou fait récapituler ce qui a été vu précédemment avant d'aborder une nouvelle partie de son programme.

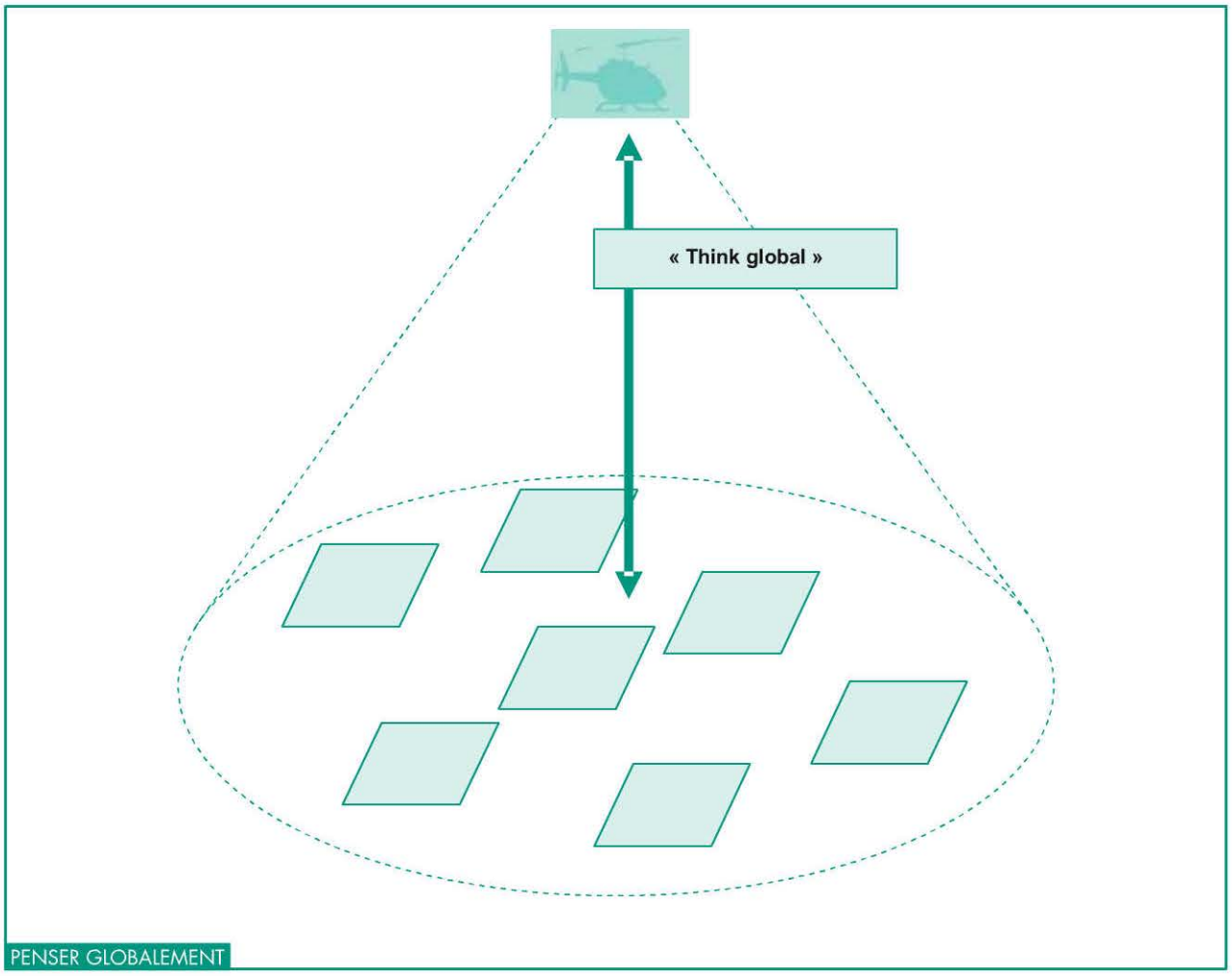
Le schéma ci-après présente la progression pédagogique optimale.



LA PROGRESSION PÉDAGOGIQUE OPTIMALE

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles



PENSER GLOBALEMENT

LA TECHNIQUE DE L'HÉLICOPTÈRE

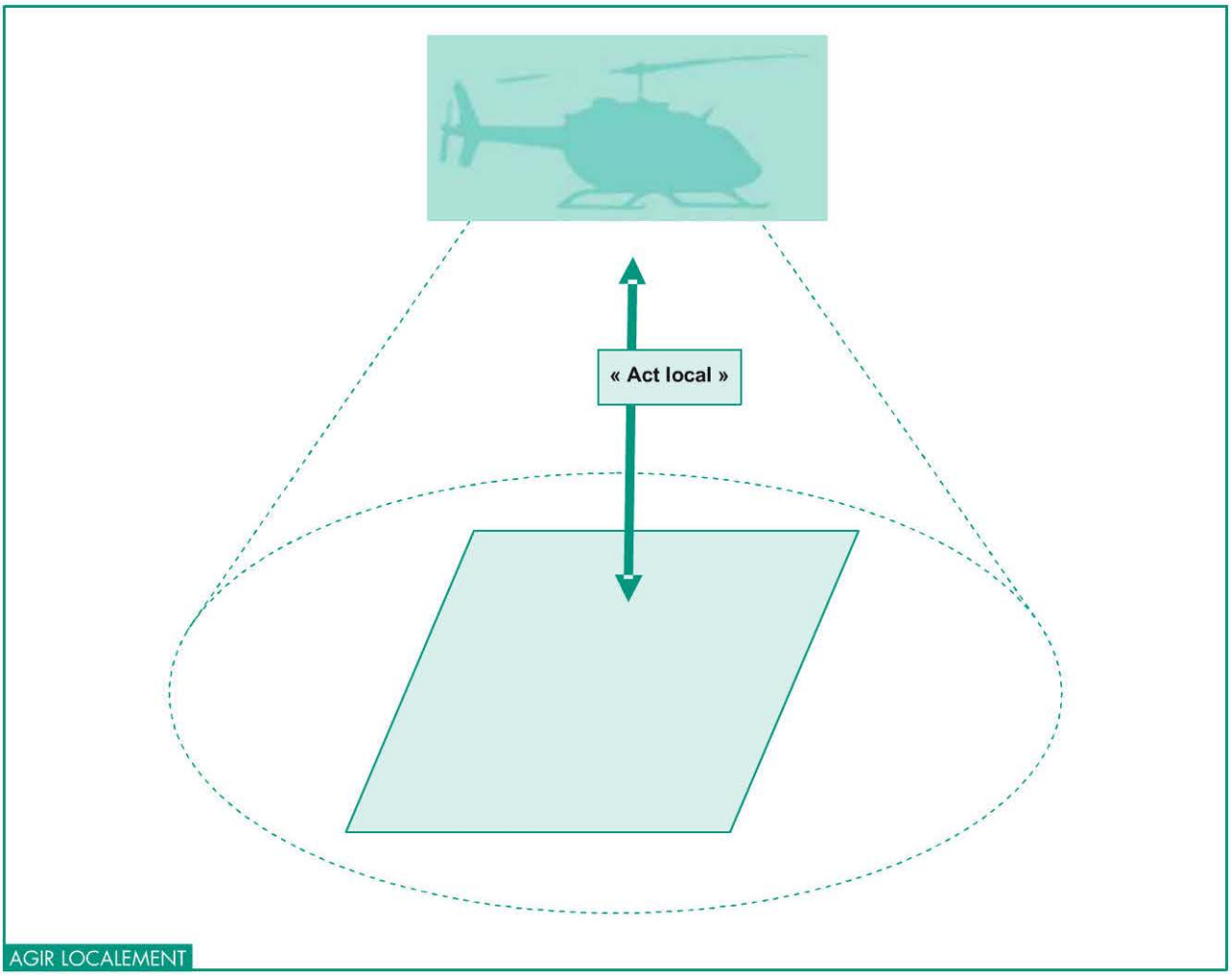
La technique de l'hélicoptère vient compléter la réflexion du formateur sur la progression pédagogique. Deux schémas très simples suffisent à expliquer cette technique, ou plutôt ce principe, qui relève du plus élémentaire bon sens et qui doit faire partie de la boîte à outils de tout formateur.

Première étape : penser globalement, voir les choses de haut, ne pas entrer dans les détails

Quel que soit son sujet, il s'agit pour le formateur d'inculquer aux stagiaires les grandes idées, les principes généraux, le sens, les objectifs, les valeurs… Il doit en conséquence s'autocensurer, s'interdire d'entrer dans les détails. Cette retenue forcée peut conduire à une certaine frustration, mais elle est essentielle si on ne veut pas, dès le début d'un exposé, noyer les stagiaires sous une masse d'informations qu'ils ne sauront pas « digérer ».

Ces grands principes vont permettre à chacun des stagiaires de structurer sa pensée, de savoir où le formateur veut en venir. Ils sont alors prêts à recevoir beaucoup plus d'informations qu'ils seront aptes à classer, organi-

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



ser, relier les unes aux autres. Le formateur peut passer à la seconde étape.

Seconde étape : agir localement, entrer dans les détails, apporter précisions et compléments

Chaque stagiaire étant prêt à recevoir plus d'informations, le formateur peut entrer dans les détails.

Un exemple très classique d'utilisation de cette technique est la formation aux techniques de vente.

Tous les formateurs que nous connaissons (mais aussi tous les ouvrages parus sur le sujet) commencent par présenter les différentes étapes de l'acte de vente, leurs objectifs, les liens entre chacune d'entre elles (*think global*).

Ensuite, dans un deuxième temps et après s'être assurés que les stagiaires ont bien assimilé cette logique, ils décrivent en détail et une par une les différentes étapes qui peuvent alors faire l'objet d'exercices, de simulations, etc. (*act local*).

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

- Une des bases de la pédagogie est d'aller du plus simple (ce qui est déjà connu) au plus complexe (ce qui reste à découvrir).
- Une autre composante de la pédagogie est la nécessaire répétition de ce qui est dit.

▶ **fiche 16**
Le plan de la formation

▶ **fiche 18**
Le guide d'animation

POUR ALLER PLUS LOIN

Lemailloux Bernard, *Construire et animer une session de formation*, Dunod, 2014.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

18 LE GUIDE D'ANIMATION

Le guide d'animation est d'abord réservé aux formateurs peu expérimentés. Il s'agit d'un document sur lequel figureront toutes les informations nécessaires à la bonne animation de la formation.

LE PRINCIPE

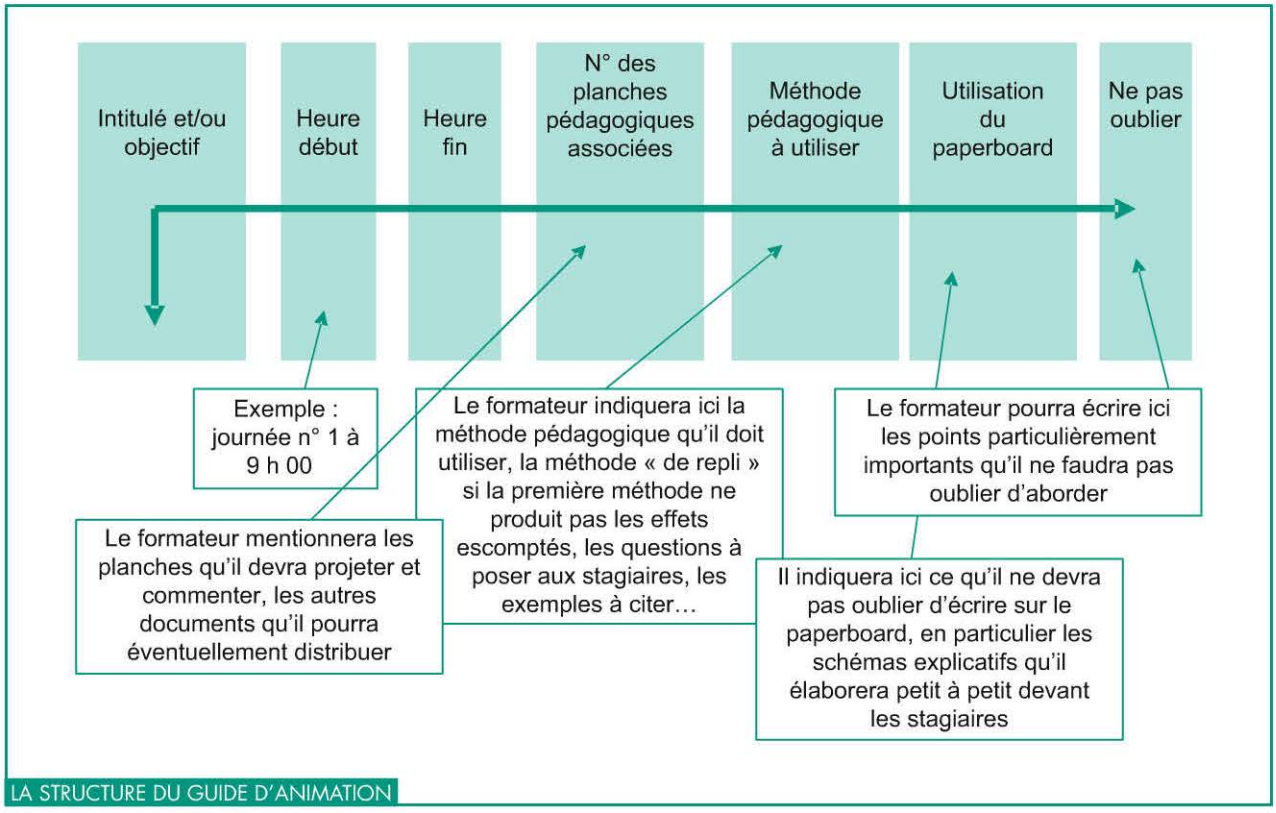
Le guide d'animation se présente souvent sous la forme de fiches cartonnées (rédigées uniquement au recto). Certains formateurs utilisent la fonctionnalité « page de commentaire » du logiciel PowerPoint, ce qui n'est pas toujours une bonne solution : le formateur ne dispose plus d'aucun degré de liberté et se sent obligé de suivre strictement le plan du support pédagogique.

Le guide d'animation contribue très fortement à la réduction du stress qui touche tous les formateurs. Si le formateur est très à l'aise, il pourra remplacer le guide d'animation complet par un guide plus simple (une seule fiche) dans lequel ne figureront que quelques idées forces et/ou quelques schémas.

CONSEIL

Si le guide est un outil indispensable, il ne faut pas en devenir l'esclave. Il est nécessaire de savoir s'en extraire pour répondre à une question, pour réagir face à un comportement non prévu.

Il est également intéressant de noter sur le guide d'animation, et en temps réel pendant la formation, toutes les idées émises, les interventions inattendues, les difficultés. Ainsi modifié, le guide permettra d'enrichir les formations à venir (outil du progrès continu).



LA STRUCTURE DU GUIDE D'ANIMATION

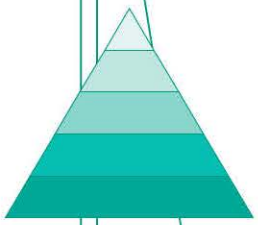
Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

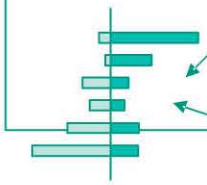
Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Intitulé et/ou objectif ?	Heure début	Heure fin	N° des planches pédagogiques associées ?	Méthode pédagogique à utiliser ?	Utilisation du paperboard ?	Ne pas oublier
Faire comprendre ce qui motive les salariés au travail	10 h 30, après la pause	12 h 30, (repas)	12 à 18			

Demander aux stagiaires de se répartir en groupes de 3 pour répondre à la question : « Qu'est -ce qui vous motive actuellement dans votre travail ? »
Au bout de 30 minutes, arrêter l'exercice.
Dessiner la pyramide de Maslow sur le paperboard, en expliquer les différents niveaux aux stagiaires qui ne la connaissent pas. Puis demander à une personne de chaque groupe de venir placer les motivations identifiées sur la pyramide. Commenter.
Dans un troisième temps, faire remarquer que les facteurs motivants concernent surtout les niveaux supérieurs de la pyramide et introduire la notion de facteurs d'hygiène (dont l'absence démotive) et de facteurs de motivation (dont la présence motive).
À 12 h 00, commencer à présenter les 7 planches (vidéoprojecteur).



Y tracer une pyramide de Maslow vierge afin que les stagiaires puissent venir y noter le résultat de leur réflexion. Y tracer également si besoin le schéma de Hertzberg.



Lorsqu'un ou plusieurs stagiaires affirmeront que leur première motivation est financière, présenter les résultats de Hertzberg.

LE FIL CONDUCTEUR

LE FIL CONDUCTEUR

Un autre intérêt du guide d'animation réside dans le fait que, pour le rédiger, il faut que le formateur soit très au clair avec ce qu'il veut faire, que ses objectifs soient bien définis, qu'il se soit posé les bonnes questions (▶ schéma page précédente). Lorsque l'on a du mal à écrire son guide d'animation, c'est probablement que la formation n'est pas encore tout à fait au point.

Avoir terminé les planches pédagogiques ne signifie pas avoir terminé son travail de préparation !

POUR RÉSUMER

- Le guide d'animation rappelle au formateur encore peu expérimenté ce qu'il doit dire et quand il doit le dire.
- Il s'agit d'une véritable « antisèche » que le formateur n'utilisera plus quand il deviendra suffisamment expérimenté.

▶ **fiche 16**
Le plan de la formation

▶ **fiche 17**
La progression pédagogique

POUR ALLER PLUS LOIN

- Beau Dominique, *La boîte à outils du formateur*, Eyrolles, 2008.
- Lemailloux Bernard, *Construire et animer une session de formation*, Dunod, 2014.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

LE DÉCOUPAGE EN PARTIES ET MODULES 19

Outre l'établissement d'un plan très clair pour le contenu de la formation, il est également indispensable de bien concevoir le découpage des différentes sessions de formation. Il est ainsi utile de prévoir un fractionnement par parties et par modules élémentaires.

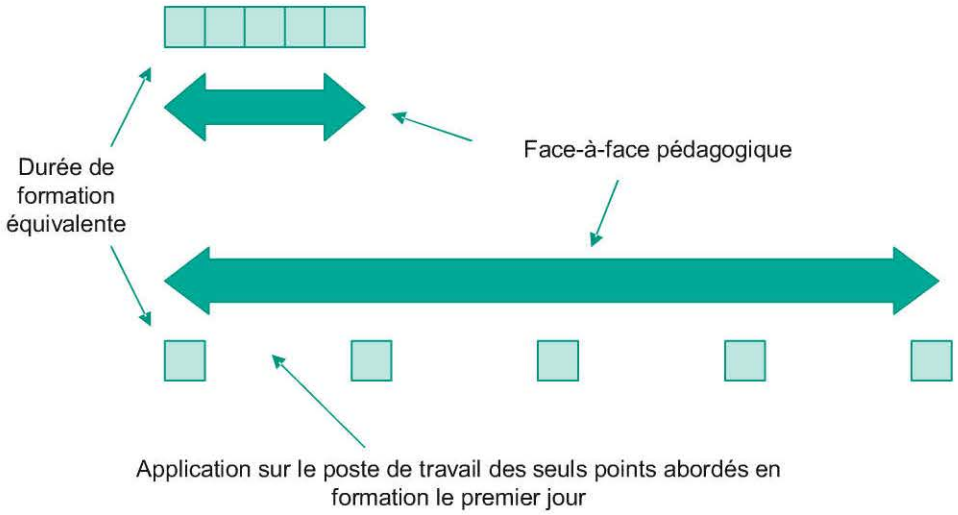
LE FRACTIONNEMENT EN PARTIES

Il est souvent utile, lorsque les formations sont conséquentes, de les fractionner en plusieurs parties de volume équivalent. Ceci pour un grand nombre de raisons.

- Pour ne pas noyer les stagiaires sous une quantité trop importante d'informations nouvelles sans leur donner le temps de les assimiler (maturation).
- Pour prolonger le face-à-face pédagogique sur une période beaucoup plus longue que la seule durée de formation.
- Pour permettre l'application au plus tôt sur le poste de travail des concepts abordés, au fur et à mesure et en évitant la dispersion, et ainsi minimiser les pertes de savoir.
- Pour accroître le lien entre formation et réalité en incitant les stagiaires, une fois la formation démarrée, à aller rechercher dans leur quotidien professionnel tout ce qui pourrait alimenter les débats.
- Pour faciliter le départ en formation des personnes surchargées et qui ne peuvent pas s'absenter plus d'une journée de temps en temps.
- Pour s'adapter à la faible disponibilité d'un formateur ou d'un groupe de formateurs.
- Pour pouvoir demander un travail personnel aux stagiaires entre chaque partie (en particulier hors temps de travail).

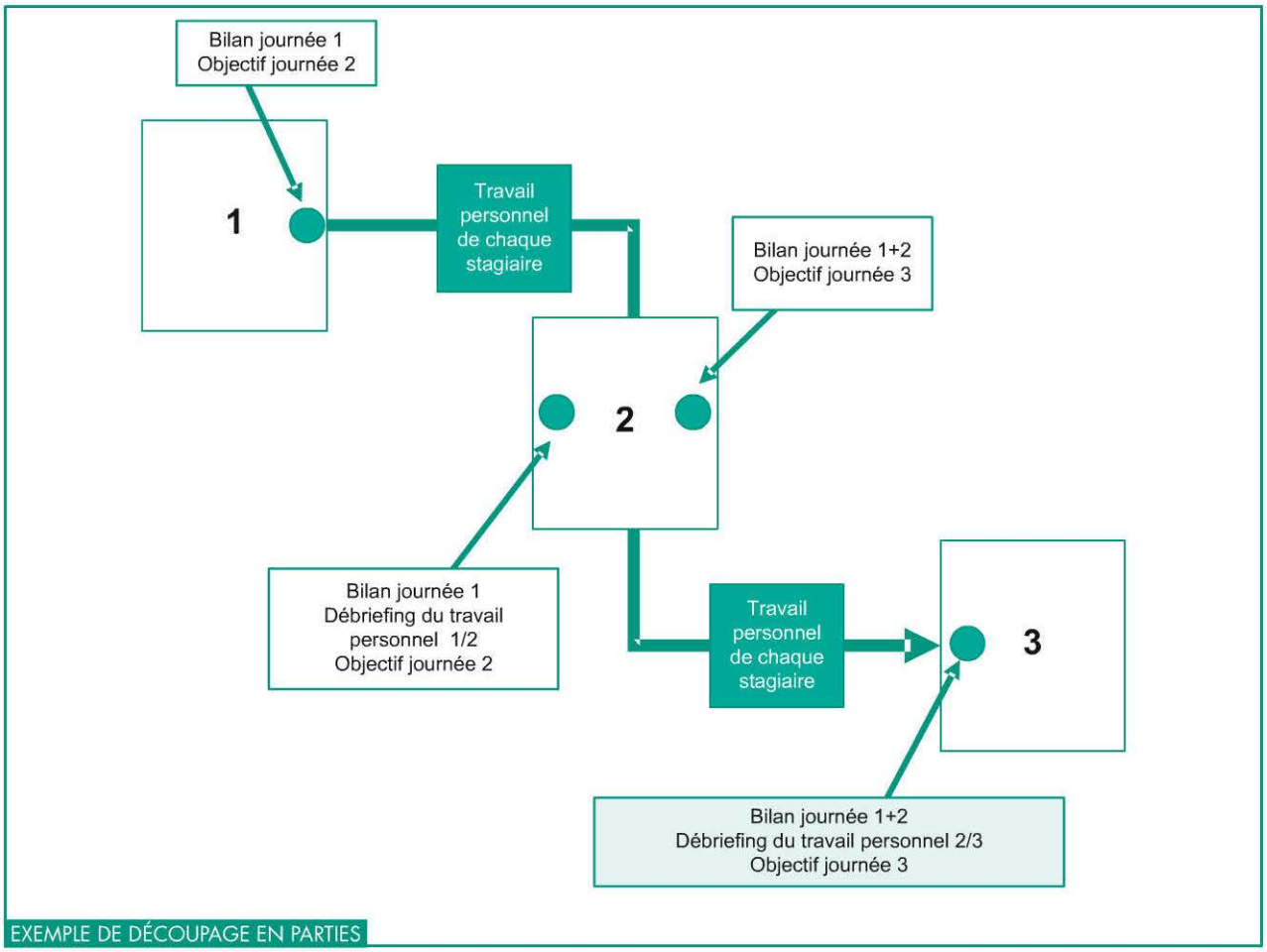
Au début et à la fin de chacune des parties, le formateur doit veiller à faire le bilan de ce qui a été fait précédemment et à présenter l'objectif de la séquence à venir **(▶ schéma ci-dessous)**.

Ainsi, dans le cas d'une formation constituée de trois journées séparées d'une semaine environ, on peut dresser le schéma page suivante.



L'INTÉRÊT DU DÉCOUPAGE EN PARTIES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



EXEMPLE DE DÉCOUPAGE EN PARTIES

LE DÉCOUPAGE EN MODULES ÉLÉMENTAIRES

Une approche déductive…

Il s'agit d'une méthode qui facilite la conception d'une action de formation. Le principe en est très simple : le formateur découpe chacune des formations qu'il conçoit en modules élémentaires. Chaque module élémentaire correspond à une unité indivisible de connaissance ou de compétence. Il ne peut être encore divisé sans perdre son sens. Très concrètement, un module élémentaire peut être constitué de quelques planches PowerPoint.

Le premier schéma page suivante présente, à titre d'exemple, le découpage retenu pour une formation aux techniques de résolution de problèmes.

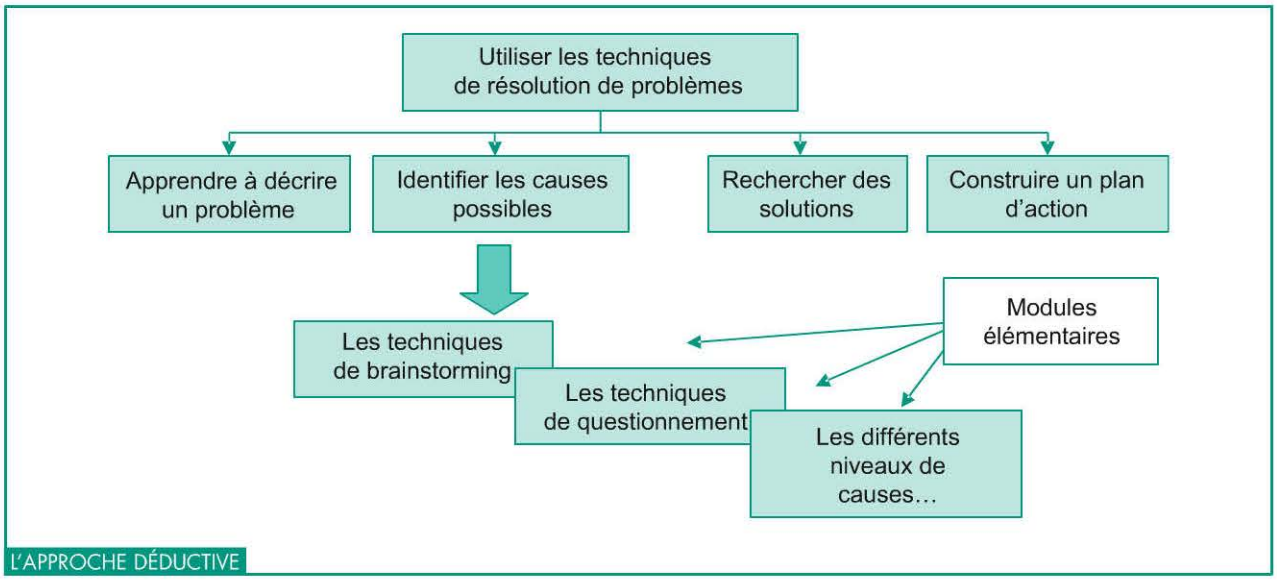
Au fil des formations qu'il met en œuvre, le nombre de modules élémentaires créés devient de plus en plus important, et le formateur se retrouve à la tête d'une véritable base de données constituée de plusieurs dizaines, ou même centaines, de modules élémentaires de formation **(▶ second schéma page suivante)**.

… suivie d'une approche inductive

À partir des modules élémentaires, on reconstruit une nouvelle formation, y compris en

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

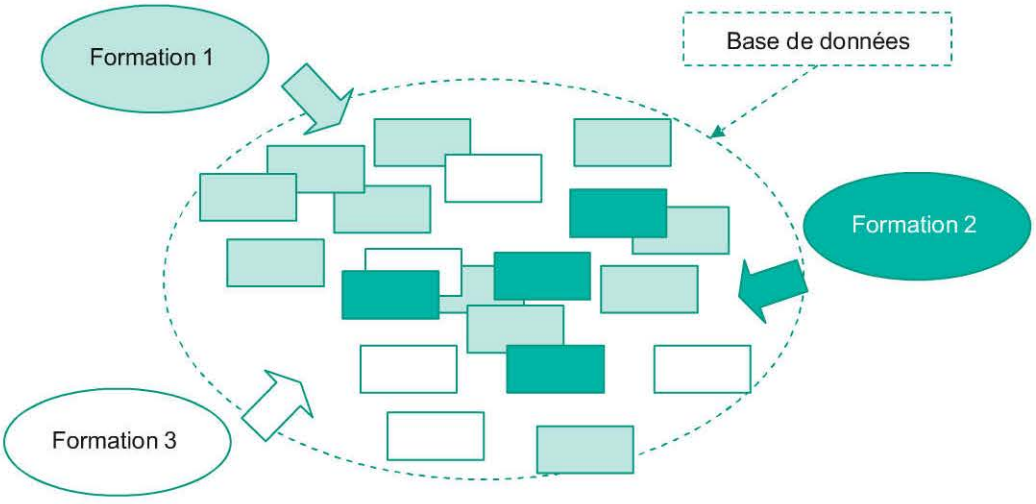


L'APPROCHE DÉDUCTIVE

créant certains nouveaux modules qui viendront enrichir la base de données **(▶ premier schéma page suivante)**.

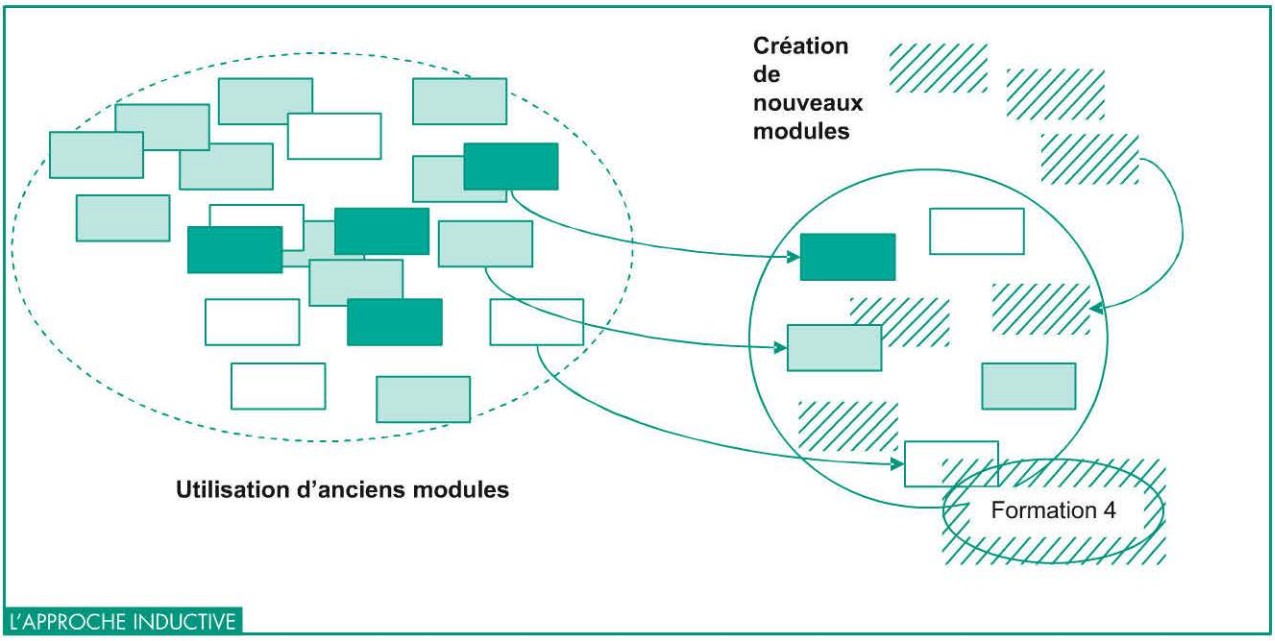
Cette méthodologie est extrêmement intéressante car elle permet à plusieurs formateurs de mettre en commun leurs travaux. Chacun peut alors bénéficier des modules élémentaires créés par les autres.

Seule condition : que les modules soient entièrement compatibles entre eux, en particulier pour ce qui est de leur forme (codes couleurs, présentation, polices de caractères…). En parcourant le support pédagogique, les stagiaires ne doivent pas se rendre compte de cette construction modulaire **(▶ second schéma page suivante)**.

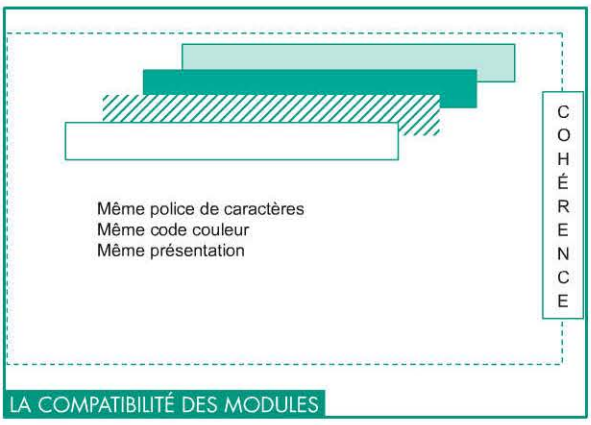


LA BASE DE DONNÉES DU FORMATEUR

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



L'APPROCHE INDUCTIVE



LA COMPATIBILITÉ DES MODULES

Le lecteur aura évidemment compris que le présent ouvrage est construit en suivant ce principe de modularité, chaque fiche constituant un module élémentaire.

Une session de formation de formateurs peut être construite en mettant bout à bout un certain nombre d'entre elles, une trentaine pour une initiation à la fonction de formateur, une centaine ou plus pour une session de perfectionnement à la fonction.

POUR RÉSUMER

- Pour s'adapter aux besoins et contraintes du demandeur et des stagiaires, les formateurs peuvent être amenés à découper les formations en différentes parties ou modules élémentaires.
- Un découpage très fin de la formation permet de se constituer une véritable base de données et facilite la conception d'autres formations.

▶ **fiche 16**
Le plan de la formation

▶ **fiche 20**
La formation à la carte

POUR ALLER PLUS LOIN

Lemailloux Bernard, *Construire et animer une session de formation*, Dunod, 2014.

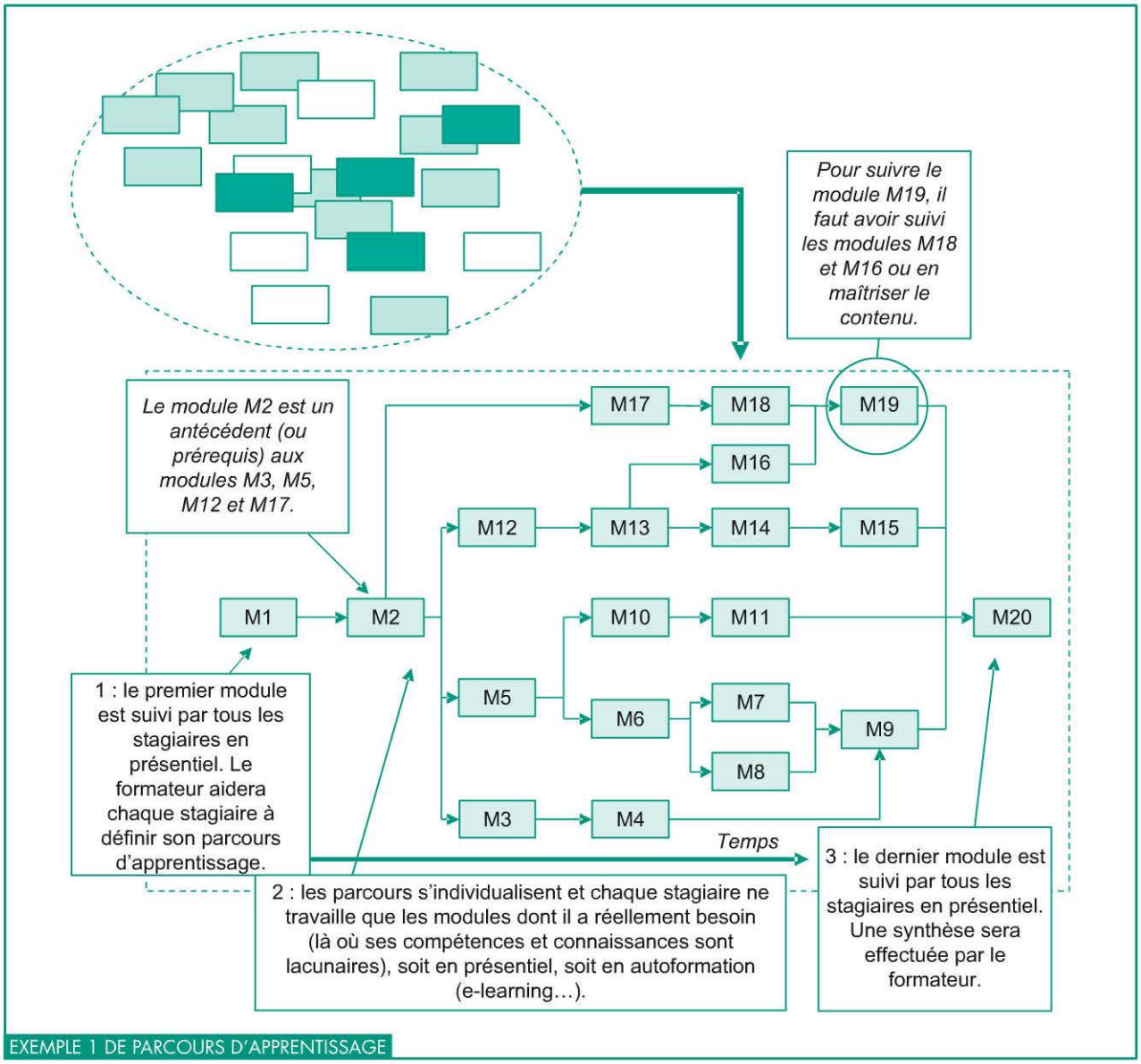
Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Former « à la carte », c'est permettre à chaque stagiaire de puiser dans une base de données de modules élémentaires pour y prendre uniquement ce dont il a besoin. Pour faciliter le travail et la progression, les modules sont organisés logiquement et chronologiquement pour former un parcours d'apprentissage que chacun suivra à son rythme.

LE PARCOURS D'APPRENTISSAGE

Le schéma ci-après donne l'exemple d'un parcours d'apprentissage construit à partir d'une base de données de 20 modules.

Il est possible, sans pour autant construire ce qu'il est convenu d'appeler une « usine à gaz », d'associer un deuxième paramètre au diagramme précédent. Par exemple, la difficulté de



EXEMPLE 1 DE PARCOURS D'APPRENTISSAGE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

chacun des modules, son degré d'abstraction, de précision…

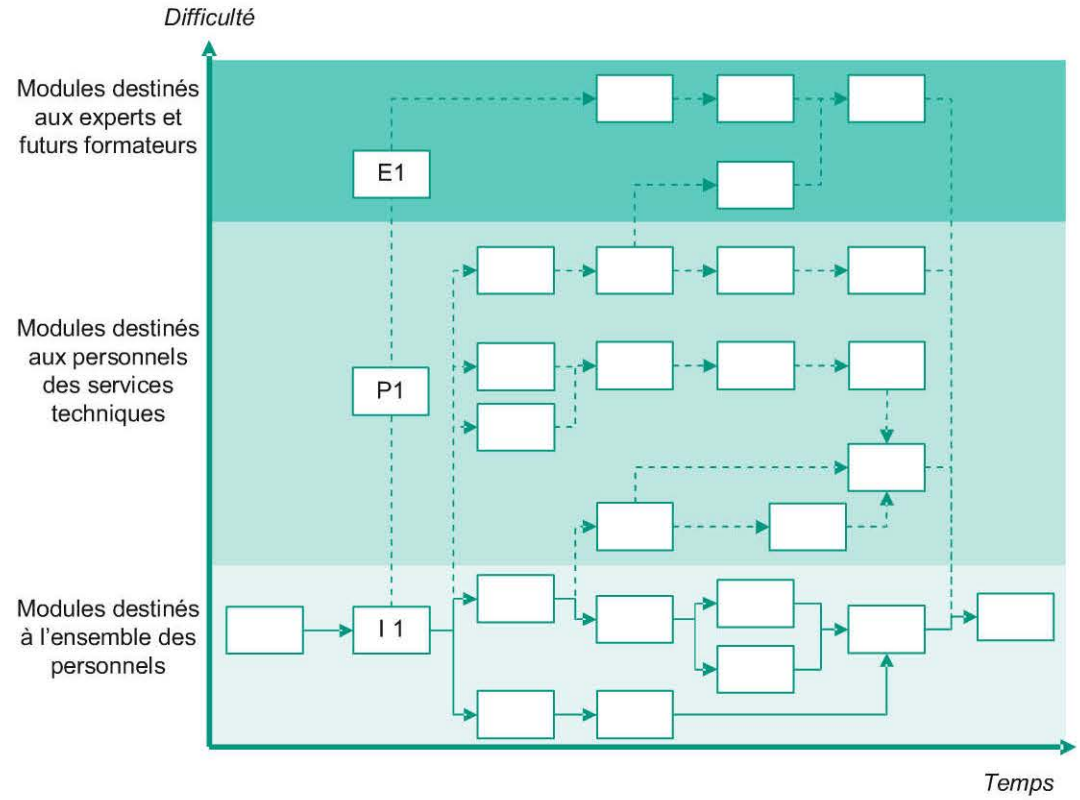
Le schéma suivant, issu d'un dispositif réel mis en place dans une société de plasturgie, illustre bien ce concept : ainsi le module I1 (Initiation 1) présente la gamme des produits, le module P1 (Perfectionnement 1) présente, pour chaque produit, le process général de fabrication, et le module E1 (Expertise 1) traite d'un procédé de fabrication très particulier **(▶ schéma ci-dessous)**.

Chaque module doit être accompagné d'un véritable mode d'emploi, par exemple une fiche introductive dans laquelle seront précisés le plan, la durée, les modules qu'il faut maîtriser pour pouvoir le suivre (les modules antécédents, les objectifs pédagogiques et les méthodes associées…).

UTILISER LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Un des champs d'application (si ce n'est le champ d'application privilégié) de cette technique de découpage d'une formation est bien sûr la formation à distance (ou *e-learning*). Les différents modules élémentaires sont alors mis en ligne et accessibles pour tous les stagiaires potentiels. Le regroupement des stagiaires en début et fin de cycle peut être complété par plusieurs rendez-vous en cours de cycle avec le formateur, soit en groupe, soit individuels.

Les nouvelles technologies seront mises à contribution pour que le lien stagiaires/formateur ne se perde pas. Rendez-vous téléphonique à deux ou à plusieurs, visioconférence, forum de discussion, e-mail… C'est probablement en effet



EXEMPLE 2 DE PARCOURS D'APPRENTISSAGE

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

le risque le plus important lorsque l'on met en place un programme associant présentiel et formation à distance : la relation pédagogique formateur/stagiaires ne se pérennisera que si des contacts réguliers sont maintenus.

Ce principe de formation à la carte renvoie bien évidemment à la notion de pédagogie différenciée et en constitue un des instruments opérationnels.

POUR RÉSUMER

- L'idéal pour un stagiaire serait de suivre une formation qui ne traiterait que des points dont il a besoin. Cela passe par la création d'un parcours d'apprentissage.
- Les nouvelles technologies permettent de développer ce concept et d'offrir à chaque stagiaire précisément ce qu'il est venu chercher.

▶ **fiche 19**
Le découpage en parties et modules

▶ **fiche 21**
La pédagogie différenciée

POUR ALLER PLUS LOIN

Lemailloux Bernard, *Construire et animer une session de formation*, Dunod, 2014.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

21 LA PÉDAGOGIE DIFFÉRENCIÉE

Les mécanismes de la compréhension sont propres à chacun et la vivacité d'esprit est inégalement répartie ! Le formateur se trouve donc souvent face à un groupe hétérogène. Cette difficulté peut être compensée par une différenciation de sa pédagogie : on ne s'adressera pas à tous les stagiaires de la même façon.

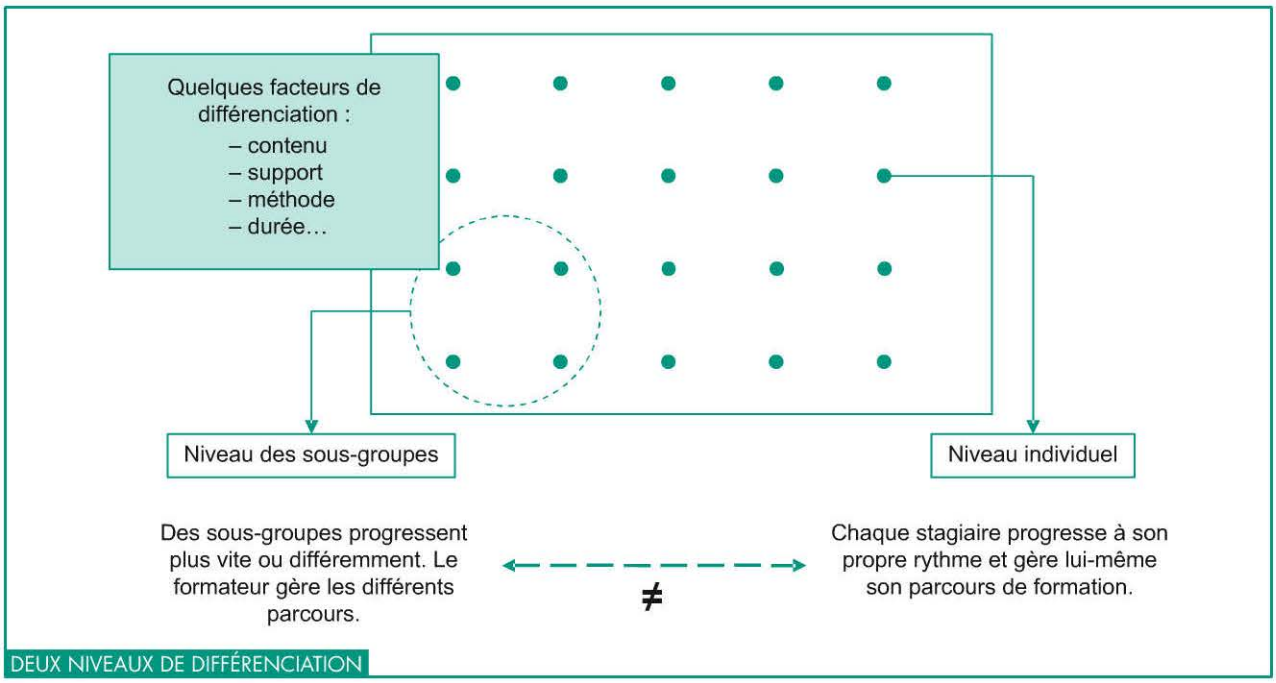
LE PRINCIPE

La difficulté que rencontre le formateur pour expliquer quelque chose à un groupe hétérogène peut être liée aux différents modes de fonctionnement et de raisonnement présents au sein de ce groupe. Certains stagiaires peuvent par exemple préférer une approche très concrète d'un sujet et en comprendront la teneur au travers des exemples fournis par le formateur. D'autres, au contraire, n'en saisiront vraiment le sens qu'après une démonstration ou des développements théoriques. Certains privilégieront le canal visuel et auront besoin de schémas ou d'illustrations pour comprendre. D'autres ne feront qu'écouter…

La pédagogie différenciée repose sur deux concepts :

- il faut adapter la pédagogie aux connaissances préalables des apprenants, à leurs spécificités, à leur développement cognitif et à leur motivation ;
- l'apprenant devient peu à peu l'acteur de son apprentissage, donc le pilote du processus de différenciation qui ne serait alors qu'une conséquence.

En formation pour adultes, ces deux concepts se rejoignent. La pédagogie différenciée se traduit par des parcours de formation différents d'un apprenant à un autre, chacun choisissant de ne travailler que les sujets pour lesquels il ressent un intérêt ou un besoin. Une séquence donnée peut l'amener à choisir une autre séquence, et ainsi de suite, jusqu'à un parcours complet qui



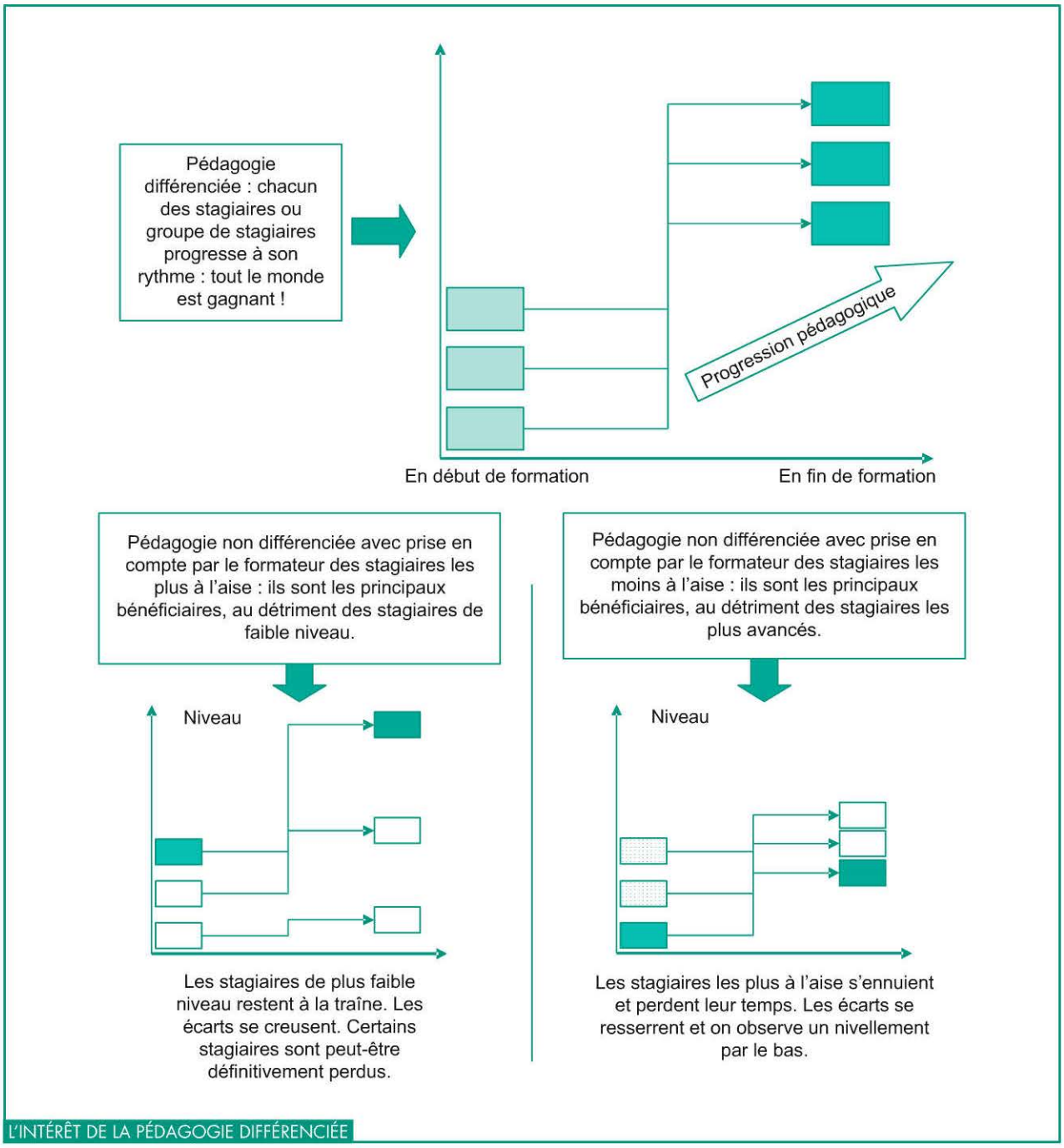
DEUX NIVEAUX DE DIFFÉRENCIATION

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

différera de celui de ses voisins. Certains domaines ou thèmes de formation se prêtent tout particulièrement à la mise en place d'une pédagogie différenciée. Il en est ainsi des formations de remise à niveau dans des disciplines de base pour lesquelles une autre formule ne sera absolument pas adaptée.

Dans un groupe de stagiaires, la différenciation peut intervenir de deux façons, comme indiqué dans le schéma de la page précédente.

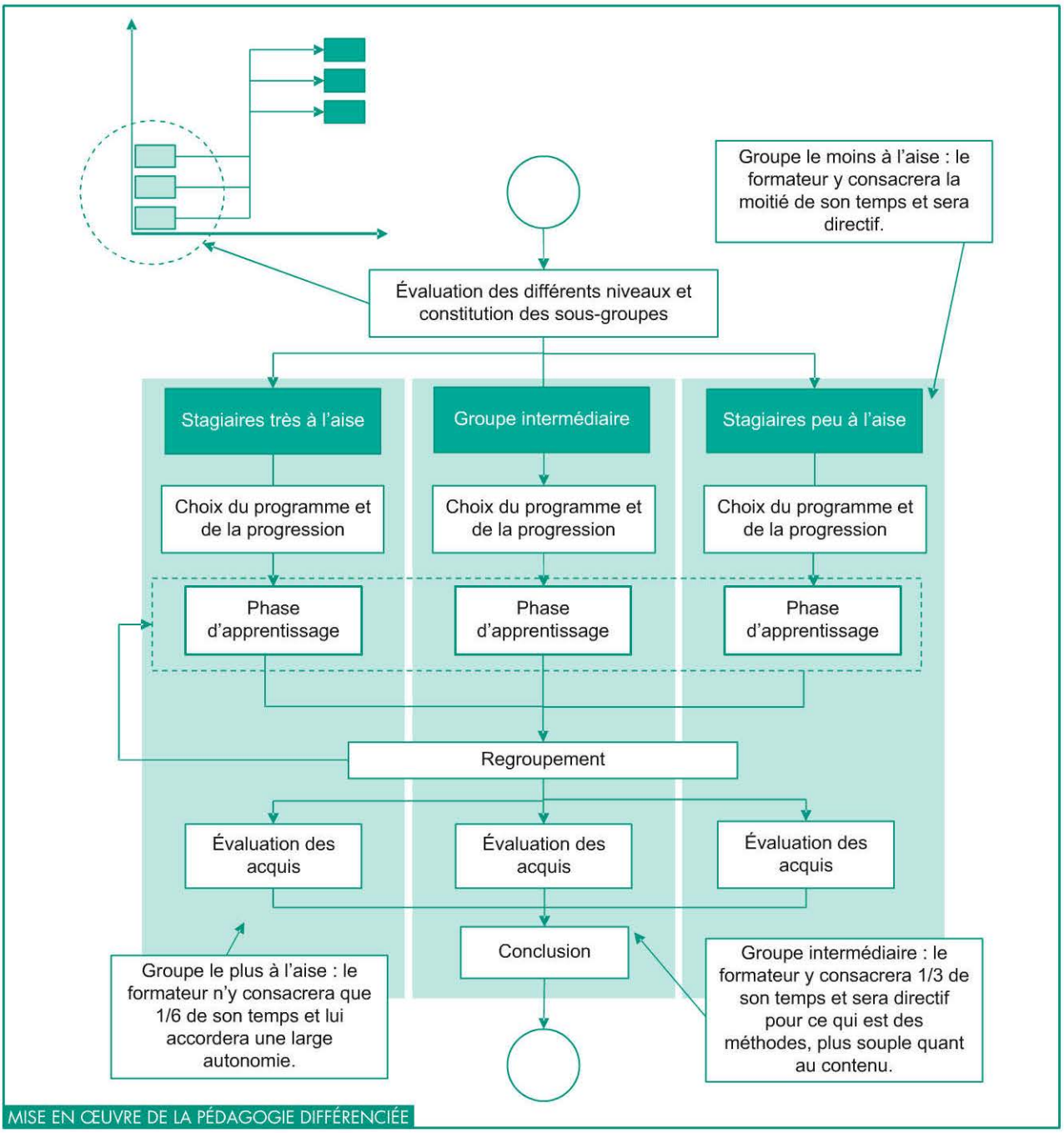


L'INTÉRÊT DE LA PÉDAGOGIE DIFFÉRENCIÉE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Bien sûr, pour que cette forme de pédagogie ne conduise pas rapidement à un éclatement du groupe de stagiaires, il est fondamental de prévoir régulièrement des instants de mise en commun des travaux et apprentissages des uns et des autres.

La pédagogie différenciée reste probablement le meilleur compromis lorsque le groupe de stagiaires est hétérogène et que des niveaux très différents se trouvent regroupés au sein d'une même session de formation **(▶ schéma page précédente)**.



MISE EN ŒUVRE DE LA PÉDAGOGIE DIFFÉRENCIÉE

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

LA MISE EN ŒUVRE

Lorsqu'il met en œuvre une pédagogie différenciée, le formateur n'éprouve plus le sentiment de culpabilité qui était le sien lorsqu'il ignorait les stagiaires atypiques et se concentrait sur le « gros de son effectif ». Il n'a plus l'impression de ne pas exploiter le potentiel des stagiaires les plus doués. À l'inverse, il sait que ses efforts pour expliquer aux plus faibles ne sont pas vains **(▶ schéma page précédente)**.

Les moyens matériels

La mise en œuvre sur le terrain nécessite des moyens matériels accrus **(▶ schéma ci-dessous)**.

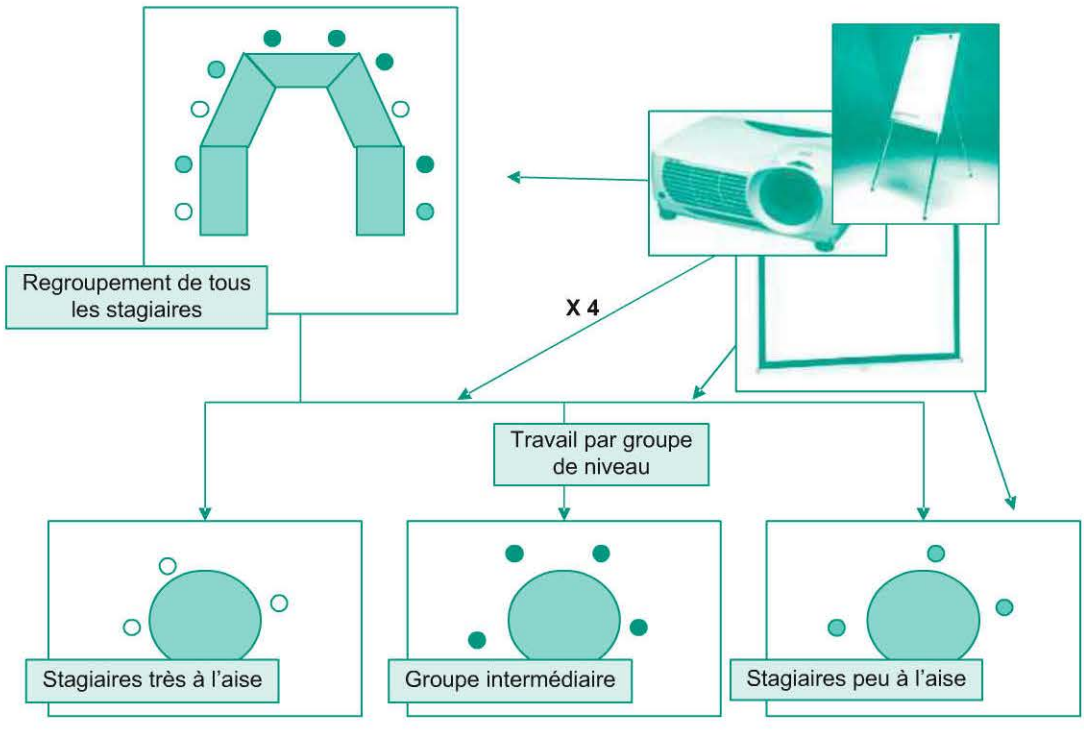
S'adresser d'abord aux stagiaires les plus faibles

Mieux vaut en effet que les stagiaires les plus rapides patientent un peu. Car viser d'emblée un niveau trop élevé satisfera ces derniers, mais risque de noyer de façon quasi irréversible ceux qui ont un peu de mal à suivre.

Utiliser les stagiaires les plus rapides

Mais il est également intéressant d'assurer une meilleure visibilité des résultats des stagiaires les plus rapides ! Un concept assez récent de la pédagogie propose d'utiliser les stagiaires les plus à l'aise pour apprendre et faire comprendre aux moins à l'aise. Cela correspond aux concepts anglo-saxons du *modeling* (on prend modèle sur ceux qui savent faire) et du *vicarious learning* (on tire parti de l'observation de ceux qui sont en train d'apprendre).

Ce concept est très utile par exemple lorsque l'on forme à un geste technique. Après avoir expliqué le geste, après en avoir fait la démonstration, le formateur demande aux plus à l'aise



LES MOYENS MATÉRIELS

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

de refaire le geste en question devant les autres. Les moins à l'aise bénéficient ainsi d'une démonstration supplémentaire.

Ces démonstrations sont d'ailleurs souvent plus riches que celle effectuée par le formateur car, faute d'une habitude suffisante, elles sont faites plus lentement. Parfois, les premiers stagiaires se trompent, ce qui est également très formateur. Et lorsque le tour des stagiaires les moins à l'aise arrive, ils sont mieux armés, et la réussite est souvent au rendez-vous.

Mais ce qui est vrai pour l'apprentissage des gestes techniques l'est également dans de nombreux autres domaines. Plutôt que de choisir pour réaliser un exercice un stagiaire dont on se doute qu'il va avoir des difficultés, pourquoi ne pas commencer par celui qui réussira très probablement et donc reformulera à sa façon tout ce que le formateur vient d'expliquer ? Bien sûr, ce principe ne peut être valablement étendu à l'ensemble d'une session de formation, au risque de démotiver ou de faire s'enfuir les stagiaires les plus avancés. Il ne paraît pas souhaitable que ceux-ci s'aperçoivent du rôle que le formateur est en train de leur faire jouer. Il faut qu'en fin de formation tous soient satisfaits.

POUR RÉSUMER

- Malgré tous les efforts du demandeur et des formateurs, les groupes de stagiaires sont rarement homogènes.
- Le formateur devra tenir compte de cette hétérogénéité et pourra s'appuyer sur les stagiaires les plus forts pour faire progresser ceux qui le sont moins.

▶ **fiche 19**
Le découpage en parties et modules

▶ **fiche 20**
La formation à la carte

POUR ALLER PLUS LOIN

- Article « La différentiation pédagogique » sur le site www.pedagogie04.ac-aix-marseille.fr.
- Article « La pédagogie différenciée » sur le site de Philippe Meirieu : www.meirieu.com.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Module 4

CHOISIR LES MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

On rencontre encore, mais il est vrai de plus en plus rarement, des stagiaires pour qui la réussite d'une action de formation se mesure à la quantité d'informations nouvelles apportées par le formateur. Ils sont déçus lorsque le formateur leur fait clairement comprendre que ses exposés ne représenteront guère plus de 20 % de la durée totale de la formation. Déçus et parfois en colère (non exprimée), car ils s'imaginent que la formation qui a été payée ne pourra être rentabilisée que par les apports conceptuels nombreux et denses du formateur.

« En avoir pour son argent » en termes de quantité d'informations est encore une attente de certains. Ils font erreur, car si la formation n'était que de la « récupération » d'informations, il serait beaucoup plus rentable d'acheter les livres écrits sur un sujet donné, plutôt que de suivre pendant plusieurs jours une formation au cours de laquelle, de toute façon et quel que soit le formateur, certains chapitres de ces livres ne pourront être traités.

Ce qui compte n'est pas ce que le formateur dit mais ce que les stagiaires comprennent et retiennent ! C'est la raison pour laquelle tout formateur doit varier les méthodes pédagogiques et ne pas se contenter des seuls exposés, qui sont le choix de la facilité et pas toujours celui de l'efficacité.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Fiche 22	Le public du formateur	97
Fiche 23	Les quatre principales méthodes pédagogiques	100
Fiche 24	L'exposé et l'interrogation	103
Fiche 25	La démonstration et la découverte	106
Fiche 26	Le stagiaire face à l'erreur	109
Fiche 27	Animer un brainstorming	112
Fiche 28	Les techniques « post-it »	115
Fiche 29	Utiliser un tableau papier	118
Fiche 30	Faire un tour de table	121
Fiche 31	Le jeu de rôles	123
Fiche 32	Préparer un jeu de rôles	126
Fiche 33	Exploiter un jeu de rôles	129
Fiche 34	Les exercices d'application	133
Fiche 35	Les études de cas	137
Fiche 36	Le test comme outil de formation	140
Fiche 37	L'utilisation des films en pédagogie	143
Fiche 38	L'utilisation d'un caméscope	146

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

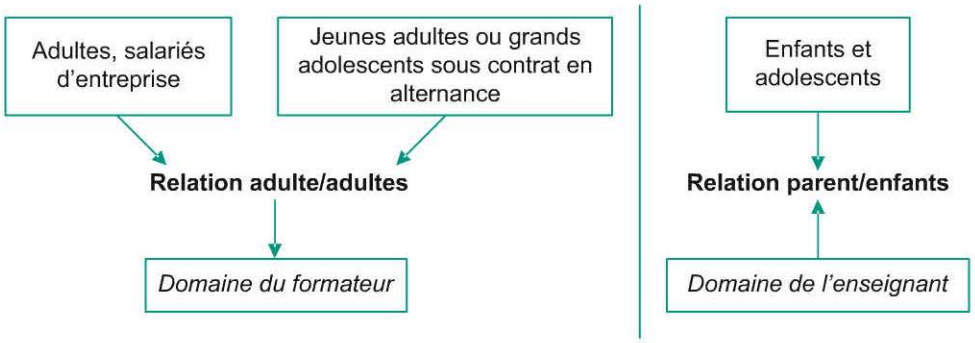
La nature des relations entre le formateur et ses stagiaires est tout à fait différente de celle d'un enseignant avec ses élèves. Les adultes sont en effet plus disposés à s'investir et à travailler, mais sont également plus exigeants. Ils ont des attentes et peuvent porter un jugement étayé sur la formation.

UN PUBLIC SPÉCIFIQUE

Notre définition tout à fait personnelle du métier de formateur et de son périmètre repose en particulier sur ces trois affirmations :

- le public du formateur est constitué de salariés d'entreprise et plus généralement de personnes insérées dans la vie active et le monde du travail. Les apprentis et autres jeunes titulaires d'un contrat en alternance en font donc partie. Tous sont titulaires d'un contrat de travail et doivent en respecter les règles. Ils ne peuvent décider de leur propre chef de ne pas participer à une formation, pas plus qu'ils ne peuvent se permettre d'adopter des comportements hors norme ;
- le public du formateur est constitué de personnes responsables qui, si elles ne possèdent pas les connaissances et l'expérience du formateur dans son domaine d'expertise, ont elles aussi également une grande expérience et une grande expertise. Il ne faut pas se tromper à ce niveau : la relation formateur/stagiaire est une relation entre quelqu'un qui sait quelque chose et quelqu'un qui sait autre chose, et non une relation entre celui qui sait et celui qui ne sait pas. Cette expérience de l'adulte en formation le conduit à vouloir apprendre autrement, ce qui tombe bien, car il a perdu une partie des qualités qui font les bons élèves des lycées (mémorisation, concentration, vivacité d'esprit…). Il a en outre peur d'être mal jugé si l'on découvre qu'il « ne sait pas » ;
- le public du formateur est, dans une grande majorité de cas, volontaire pour se former, ou tout au moins, il sait que la formation lui permettra de progresser dans son travail, d'élargir le champ de son activité et de ses responsabilités. Quant au jeune en alternance, il aura la quasi-certitude, à la fin de son cursus de formation et s'il ne fait pas d'impair, de trouver un emploi dans son domaine.

Ce public est donc tout à fait différent du public des enseignants. Sans rentrer dans une polémique stérile sur les difficultés des uns et des autres, tout



FORMATEUR VERSUS ENSEIGNANT

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

au plus peut-on noter que l'enseignant aura probablement à gérer de nombreux aspects comportementaux (et liés à l'éducation), alors que le formateur aura devant lui des personnes plus faciles à faire travailler, plus respectueuses, mais aussi beaucoup plus exigeantes en termes de résultats, capables d'évaluer celui-ci et de porter un jugement de fond sur le formateur.

Pour reprendre une formulation utilisée en analyse transactionnelle, la relation enseignant/élèves est essentiellement (mais pas exclusivement) de nature parent/enfants (avec tout ce qu'elle sous-entend : parent sauveur/parent persécuteur, enfant soumis/enfant rebelle…) alors que la relation formateur/stagiaires ne doit être que du type adulte/adultes.

QU'EST-CE QUI POUSSE UN ADULTE À APPRENDRE ?

Il est utile de garder en permanence à l'esprit les raisons qui peuvent pousser un adulte à apprendre et facilitent son apprentissage.

LES MOTIVATIONS DE L'ADULTE

Un adulte apprend s'il comprend	Toujours s'assurer que les messages sont compris et correctement interprétés. Ne pas hésiter à reformuler une notion complexe. Il est quasi impossible (et cela n'a pas de sens) d'exiger qu'un stagiaire apprenne par cœur une notion sans l'avoir comprise.
Un adulte apprend s'il le veut	Même si les participants à une formation ne sont pas totalement volontaires, il ne doit pas y avoir incohérence entre leur propre projet professionnel et la formation imposée. Les stagiaires ne prendront d'une session de formation que ce qu'ils veulent.
Un adulte apprend s'il se sent impliqué	Il ne faut pas hésiter à s'appuyer sur les préoccupations des stagiaires, sur leurs centres d'intérêt…
Un adulte apprend s'il participe	Faire, c'est retenir. Il convient de privilégier les méthodes participatives, les études de cas et jeux de rôles... Sans oublier que les stagiaires adultes participeront s'ils ont le sentiment que cela les fait effectivement progresser.
Un adulte apprend s'il fait le lien avec la réalité et avec sa propre expérience	Être concret, même lorsque l'on expose des notions théoriques. La formation doit être utile et applicable, en liaison avec l'activité professionnelle. Les stagiaires doivent y trouver matière à améliorer leurs actions quotidiennes. Un adulte essaiera systématiquement de raccrocher ce qu'on lui apprend à son propre capital de connaissances. Plus qu'un mécanisme de transmission, l'apprentissage sera d'abord un mécanisme de transformation. Le formateur ne doit pas oublier que de nombreux stagiaires possèdent, dans un domaine différent, un savoir supérieur au sien.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Enfin, et de façon très pragmatique, on retiendra que le formateur d'un public d'adultes devra faire en sorte que ceux-ci apprennent quelque chose de nouveau et de concret au cours de chacune des séances de formation.

POUR RÉSUMER

La formation des adultes comporte quelques spécificités que le formateur devra intégrer pour ajuster le contenu de la formation.

▶ **fiche 17**
La progression pédagogique

▶ **fiche 21**
La pédagogie différenciée

▶ **fiche 23**
Les quatre principales méthodes pédagogiques

POUR ALLER PLUS LOIN

- Article « Apprendre à apprendre » sur le site http://crl.univ-lille3.fr/apprendre.
- Michel Jean-François, *Les sept profils de l'apprentissage*, 2e édition, Eyrolles, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

23 LES QUATRE PRINCIPALES MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

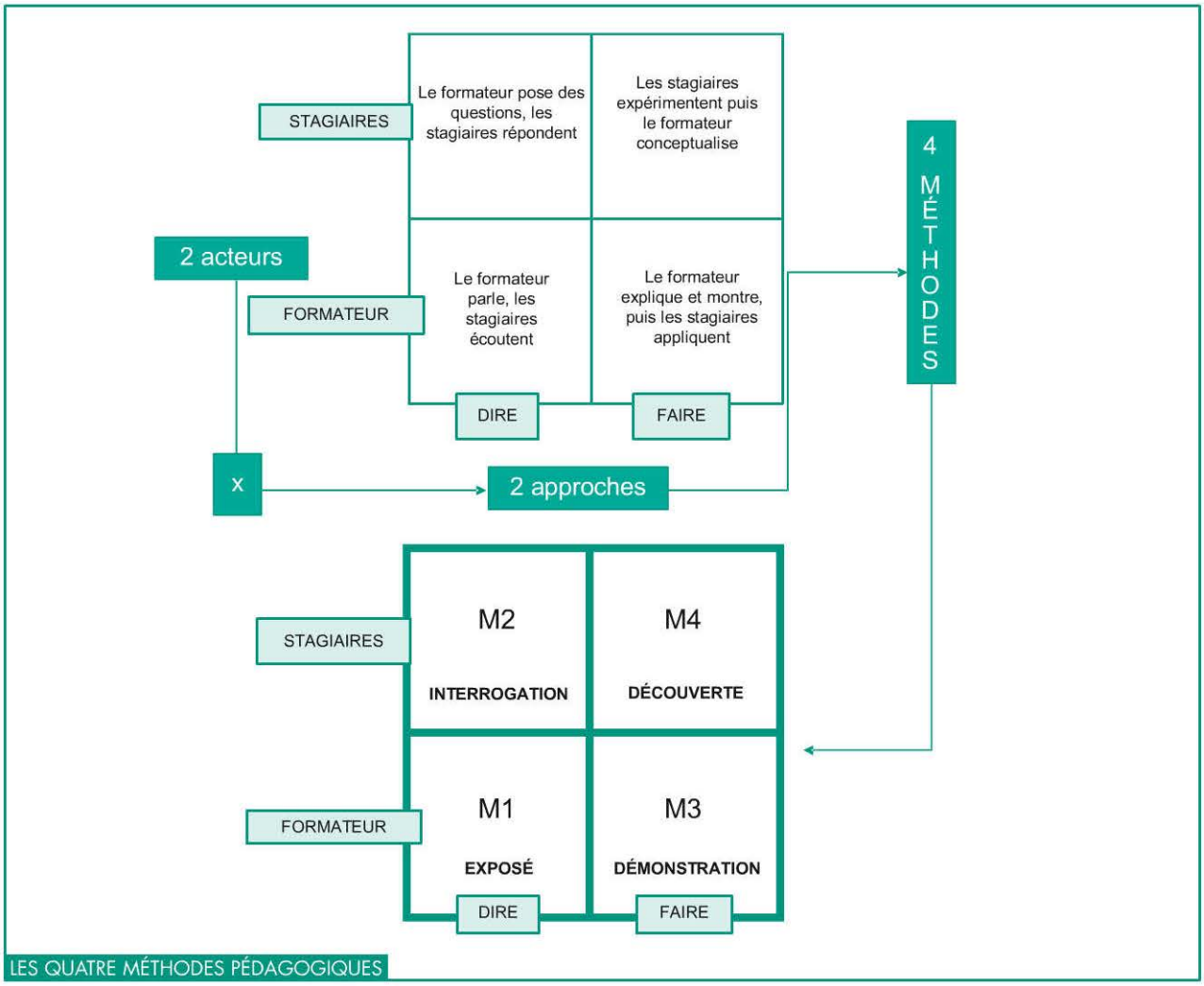
Si le besoin et les objectifs se formulent en termes de compétences à acquérir, les méthodes pédagogiques décrivent les moyens choisis par le formateur pour y parvenir. Il en existe principalement quatre, fruit de la combinaison entre deux approches (dire et faire) et deux acteurs (le formateur et les stagiaires).

DEUX APPROCHES ET QUATRE MÉTHODES

En formation, deux approches sont possibles : dire et faire. Combinées aux deux acteurs en interaction (le formateur et les stagiaires), cela donne quatre méthodes pédagogiques que tout formateur se doit de connaître :

- l'exposé ;
- l'interrogation ;
- la démonstration ;
- la découverte.

On choisira, pour une situation donnée, celle qui semble la mieux adaptée.



LES QUATRE MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

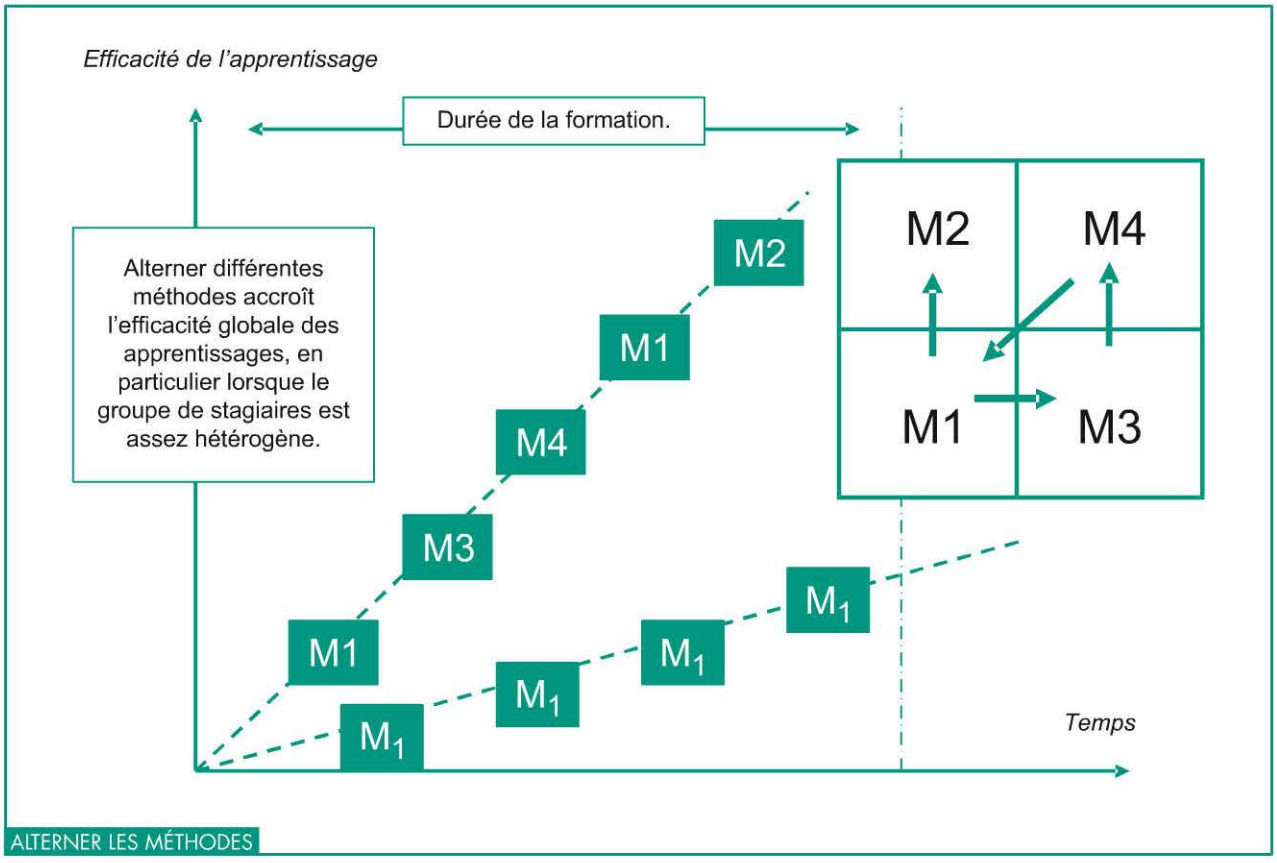
Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

ALTERNER LES MÉTHODES

On veillera à alterner les méthodes utilisées afin de rompre la monotonie, de maintenir ou relancer l'attention et, plus généralement, d'accroître l'efficacité de son action.

Pour un contenu de formation donné, la méthode à utiliser dépendra du profil et du niveau des stagiaires. Les techniques centrées sur l'action passent en général mieux avec des publics de bas niveau. Inversement, des publics de très haut niveau, habitués à écouter et à intégrer en un minimum de temps un grand nombre d'informations, capables de conceptualiser et de travailler dans l'abstrait, préféreront les méthodes centrées sur la parole.



ALTERNER LES MÉTHODES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Au-delà du très classique exposé, le formateur retiendra qu'il peut interroger les stagiaires, reproduire un geste ou demander aux stagiaires de reproduire un geste.

• L'efficacité de la formation reposera en partie sur la capacité du formateur à utiliser plusieurs méthodes pour parler d'une même chose.

▶ **fiche 17**
La progression pédagogique

▶ **fiche 21**
La pédagogie différenciée

▶ **fiche 22**
Le public du formateur

▶ **fiche 24**
L'exposé et l'interrogation

▶ **fiche 25**
La démonstration et la découverte

POUR ALLER PLUS LOIN

Mucchielli Roger, *Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, ESF Éditeur, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

L'EXPOSÉ ET L'INTERROGATION 24

Il s'agit de deux méthodes pédagogiques centrées sur la parole, qu'il faut bien savoir manipuler pour qu'elles ne deviennent pas ennuyeuses et inefficaces (dans le cas de l'exposé) ou sujettes à débordements (dans le cas de l'interrogation).

LE PRINCIPE DE L'EXPOSÉ

Mise en garde

Lorsque l'on demande à un spécialiste de mettre au point une formation dans son domaine d'expertise, sa première réaction est généralement de construire un exposé en étant si possible aussi exhaustif que possible. Car c'est pour lui un signal très fort de reconnaissance de sa compétence.

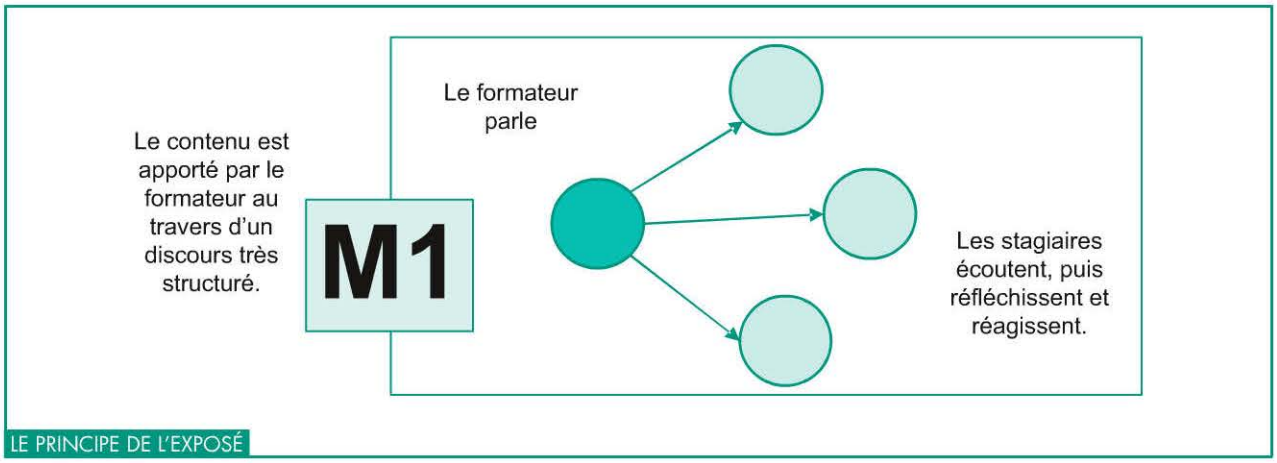
Il risque donc d'essayer de dire un maximum de choses en un minimum de temps. Or, dans 90 % des cas, cette pratique conduit rapidement à la saturation, à la démotivation et au découragement de l'auditoire. Et, sans aller aussi loin, est inefficace.

L'impact d'un exposé sur les stagiaires est souvent inversement proportionnel à sa durée !

Les critères de réussite

Réussir un exposé nécessite bien sûr une certaine aisance orale. Parler fort, distinctement, assez lentement. Savoir utiliser tout son corps pour faire passer un message, et non pas sa seule voix. Mais au-delà de ces compétences en matière de communication, le formateur devra respecter un certain nombre de règles qui ne sont bien souvent que du simple bon sens.

- Faire participer le groupe, l'impliquer, rechercher un feed-back. Le formateur parle, et doit en permanence observer les réactions des stagiaires à ses propos. Si faire un exposé ne consistait qu'à débiter un discours, un enregistrement suffirait ! L'orateur doit en permanence réajuster ce discours, aussi bien pour ce qui est de la forme que pour ce qui est du fond. Les formateurs confirmés le savent bien, ils ont beau répéter parfois plusieurs dizaines de fois une même formation, leur discours n'est jamais strictement le même.
- Illustrer son discours. Il est une évidence qu'il est bon de rappeler : outre leurs oreilles, les stagiaires possèdent des yeux ! Alors, pour doubler l'impact de son discours, le formateur aura tout intérêt à utiliser à la fois le canal auditif et le canal visuel. Il dira, et montrera



LE PRINCIPE DE L'EXPOSÉ

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

ce qu'il dit. Un bon exposé s'accompagne obligatoirement de la projection de planches, diapositives et autres films.

- Bien structurer son discours, proposer un plan rigoureux et le suivre. Sans pour autant être trop rigide (le programme, tout le programme, mais rien que le programme !).
- Ne pas se placer à un niveau inadapté aux stagiaires (trop technique par exemple, ou bien pas assez technique, ou bien trop théorique…). Lorsque l'on prépare un exposé, il est fondamental de prendre en compte le public auquel on va s'adresser.
- Limiter la durée. Une heure semble être un maximum. Au-delà, il convient de prévoir des ruptures de rythme, des pauses. Il faut parfois savoir interrompre un exposé parce que l'on a passé plus de temps que prévu sur un point et que les stagiaires maintenant ne suivent plus. Quitte à le reprendre plus tard dans la journée, ou bien le lendemain. En outre, ce formateur qui préconise de ne jamais faire d'exposé l'après-midi est probablement de bon conseil. Attention soutenue et digestion ne font jamais bon ménage !

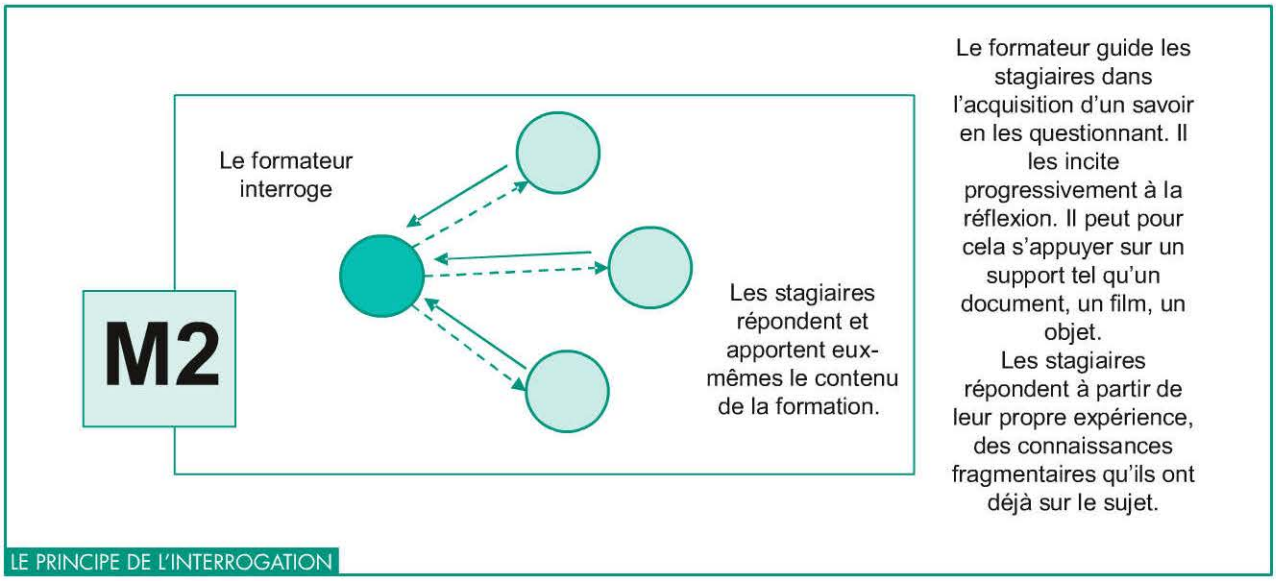
CONSEIL

Ne jamais commencer une session de formation de plusieurs jours par un exposé. Les stagiaires risquent de se conditionner à la passivité en début de formation et auront du mal à réagir lorsque le formateur leur proposera une autre méthode.

LE PRINCIPE DE L'INTERROGATION

Les critères de réussite

- Ne pas poser des questions trop difficiles, laisser répondre les stagiaires et savoir reformuler les réponses, au besoin en les généralisant ou en les conceptualisant. La méthode peut prendre un certain temps, et la tentation du formateur de répondre lui-même aux questions qu'il a posées est grande.
- Ne pas avoir peur des silences. Il faut laisser aux stagiaires le temps de réfléchir, puis celui de se lancer. Et si vraiment aucun stagiaire ne



Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

souhaite prendre la parole, plutôt que de donner la réponse, le formateur peut peut-être changer de technique pour recueillir cette réponse. La technique des post-it donne souvent de bons résultats (▸ fiche 28).

- Renforcer les bonnes réponses pour créer une dynamique de succès. Les écrire sur le paperboard, féliciter le stagiaire qui a répondu.

CONSEIL

N'ignorez jamais une réponse, même loufoque ou absurde. Il faut dans ce cas faire preuve de diplomatie pour expliquer au stagiaire concerné que ce qu'il vient de dire est erroné, sans jamais se moquer. Et si les autres stagiaires se laissent aller à des commentaires désobligeants, usez de votre autorité pour y mettre fin le plus vite possible.

- Varier le type de questions et la difficulté. Ne pas oublier que des stagiaires timides, ou bien de faible niveau, seront mis en position délicate si on leur pose des questions ouvertes.
- S'adresser à tous les stagiaires. La richesse des réponses en dépend. Ne jamais se lancer dans un échange à deux (le formateur et un seul stagiaire). Il y a parfois des stagiaires qui monopolisent la parole. Il ne faut pas hésiter à leur rappeler que tout le monde peut et doit s'exprimer. Et si d'aventure un stagiaire particulièrement motivé s'autorise à donner toutes les réponses, proposer un tour de table, en s'arrangeant « par hasard » pour que le stagiaire bavard ne s'exprime qu'en dernier.
- Canaliser les réponses en gardant bien en mémoire l'objectif à atteindre. Et c'est probablement là que réside la difficulté de la méthode. Le formateur pose une question, va obtenir des réponses auxquelles, pour 80 % d'entre elles, il s'attend. Mais les 20 % qui restent seront une surprise à partir de laquelle il lui faudra rebondir. Il n'est en effet pas rare, lorsque l'on anime de façon récurrente une même formation et que l'on interroge les stagiaires, d'obtenir des panels de réponses différents !
- Ne pas juger les réponses, ne jamais attribuer de bons points, ni faire de la discrimination. Dans ce cas, la spontanéité des réponses va disparaître. Et ne pas oublier qu'une réponse fausse peut être bonne dans un autre contexte.

POUR RÉSUMER

- Exposé et interrogation sont deux méthodes centrées sur la parole: celle du formateur (exposé) ou celle des stagiaires (interrogation).
- Bien que naturelles, ces méthodes doivent être utilisées en respectant certains principes.

▸ **fiche 25**
La démonstration et la découverte

▸ **fiche 26**
Le stagiaire face à l'erreur

▸ **fiche 28**
Les techniques « post-it »

POUR ALLER PLUS LOIN

• Courau Sophie, *Les Outils de base du formateur*, vol. 1 « Parole et supports », 5e édition, ESF Éditeur, 2013.
• Mucchielli Roger, *Les Méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, ESF Éditeur, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

25 LA DÉMONSTRATION ET LA DÉCOUVERTE

Il s'agit de deux méthodes pédagogiques centrées sur l'action, qui permettent l'acquisition de savoir-faire. Bien menées et cadrées, elles sont utiles et efficaces dans un grand nombre de domaines.

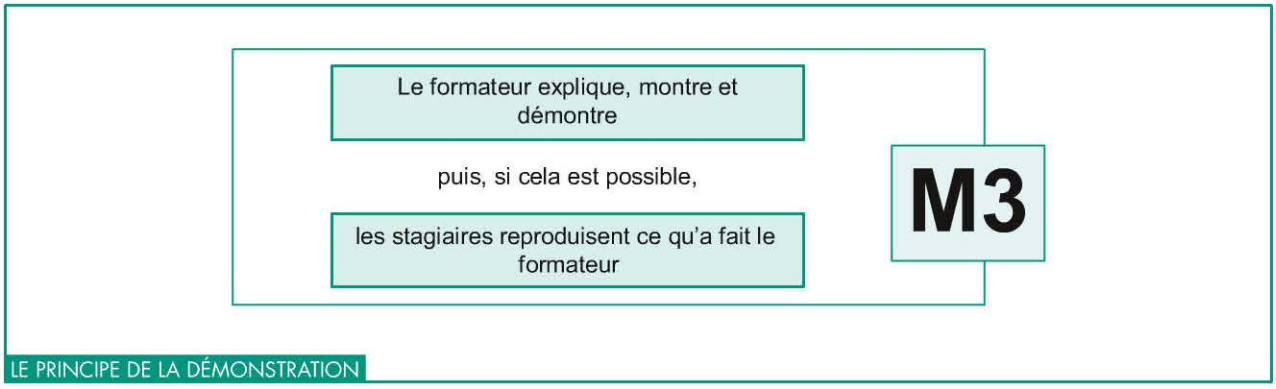
LE PRINCIPE DE LA DÉMONSTRATION

Des applications multiples

La démonstration ne se limite pas, loin s'en faut, à la reproduction d'un geste technique. On peut la décliner sur de multiples terrains, comme indiqué dans le schéma ci-dessous.

Les critères de réussite

- Se limiter à ce qui peut vraiment être fait en salle (avec éventuellement utilisation de maquettes, etc.). La démonstration en salle ne doit pas se substituer à la formation sur le poste de travail, mais ne se placer que dans des situations réelles, avec de vrais outils…
- Dans certains cas, il s'agit d'une véritable mise en scène de soi de la part du formateur avec une petite prise de risque. Il convient donc d'être sûr de soi et de bannir l'improvisation. Par exemple, vouloir montrer qu'en se rapprochant d'une personne très remontée on peut la ramener à de meilleurs sentiments peut être délicat si le stagiaire à qui l'on a demandé de jouer le rôle de la personne en colère le joue à la perfection. Si le formateur n'arrive pas à le calmer, son discours théorique ne sera pas crédible.
- Identifier clairement les différentes étapes de la démonstration, la structurer.
- Ne jamais faire de démonstration si le groupe de stagiaires est trop important.
- Cadrer et maîtriser le geste technique. On n'a pas le droit de se tromper lors d'une démonstration ! Décomposer chacun des gestes, faire les mouvements au ralenti. C'est une discipline qu'il n'est pas forcément facile d'acquérir.
- Ne sauter aucune étape, même les plus simples.
- Si un imprévu survient, savoir le transformer en situation formatrice. Si ce n'est pas le cas, la confiance des stagiaires envers le formateur et envers leur propre réussite va diminuer.



LE PRINCIPE DE LA DÉMONSTRATION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Cas pratique

Un formateur souhaite montrer à ses stagiaires comment on mesure le pH (le caractère acide ou basique d'une solution) au moyen d'un pH-mètre. Il commence par en vanter les avantages et la simplicité d'utilisation, puis sort de son coffret l'appareil. À ce moment, il se rend compte qu'il n'est pas étalonné. Cet étalonnage nécessite l'utilisation de solutions de référence (appelées solutions tampons) dont il ne dispose pas. Après moult hésitations, il décide de faire une mesure en se passant de l'étalonnage. Catastrophe : les valeurs mesurées sont aberrantes. Le formateur s'en explique auprès de ses stagiaires, puis propose de faire une pause, le temps d'aller récupérer au laboratoire des solutions tampons. Trois quarts d'heure plus tard, il réapparaît avec les précieuses solutions. Il refait la mesure et cette fois, tout se passe bien. Ou tout au moins, le croit-il…
La réalité est que ce formateur n'a pas du tout atteint son objectif. S'il pense de son côté qu'il a eu du mal, mais qu'il a tout de même réussi à montrer aux stagiaires l'intérêt du pH-mètre et de son utilisation, voici en revanche l'interprétation des stagiaires : « Quel appareil compliqué. Près d'une heure pour une simple mesure ! »

LE PRINCIPE DE LA DÉCOUVERTE

Cette démarche s'appuie sur des exercices pédagogiques, des jeux de rôles et des études de cas.

Les critères de réussite

- Faire travailler en sous-groupes. Chaque groupe utilisera un paperboard et devra rendre compte aux autres stagiaires de son travail.
- Rassurer les stagiaires.
- Rechercher la réussite et éviter une trop grande facilité (« on ne découvre pas ce qui est déjà connu ») ou à l'inverse la trop grande difficulté (« on n'arrive pas à trouver ce que veut le formateur »).
- Ne jamais utiliser cette méthode pour se faire plaisir. Il faut une réelle finalité.
- Ne jamais essayer de piéger les stagiaires.
- Exploiter les travaux des stagiaires, quels qu'ils soient, dans la phase de synthèse. Même lorsque l'on ne s'attendait pas à leurs réponses, même si l'on n'est pas d'accord avec ce qu'ils ont fait…

Les méthodes centrées sur la découverte sont bien évidemment à exclure lorsqu'il s'agit d'acquérir des savoir-faire présentant des dangers.

POUR RÉSUMER

- Démonstration et découverte sont deux méthodes centrées sur l'action: celle du formateur (démonstration) ou celle des stagiaires (découverte).
- Probablement plus efficaces que l'exposé et l'interrogation, très centrées sur la notion de compétence, ces méthodes doivent être utilisées en respectant certains principes.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

▶ **fiche 23**
Les quatre principales méthodes pédagogiques

▶ **fiche 24**
L'exposé et l'interrogation

▶ **fiche 26**
Le stagiaire face à l'erreur

POUR ALLER PLUS LOIN

• Courau Sophie, *Les Outils de base du formateur*, vol. 1 « Parole et supports », 5e édition, ESF Éditeur, 2013.
• Mucchielli Roger, *Les Méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, ESF Éditeur, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Lorsque le formateur décide d'utiliser une méthode pédagogique dans laquelle les stagiaires s'impliquent, font, réalisent, proposent, le risque d'erreur est présent. Les apprenants peuvent se tromper, ne pas utiliser les bons outils ou les bonnes méthodes, mal répondre, faire une mesure incorrecte…

LA CAUSE DES ERREURS

Faire une erreur ne révèle pas une inaptitude, mais des lacunes dans l'assimilation et la compréhension du savoir. Une erreur est toujours la révélation d'une faille située plus en amont dans l'apprentissage. Il faudra l'identifier, puis la corriger.

Voici les principales causes d'erreurs :

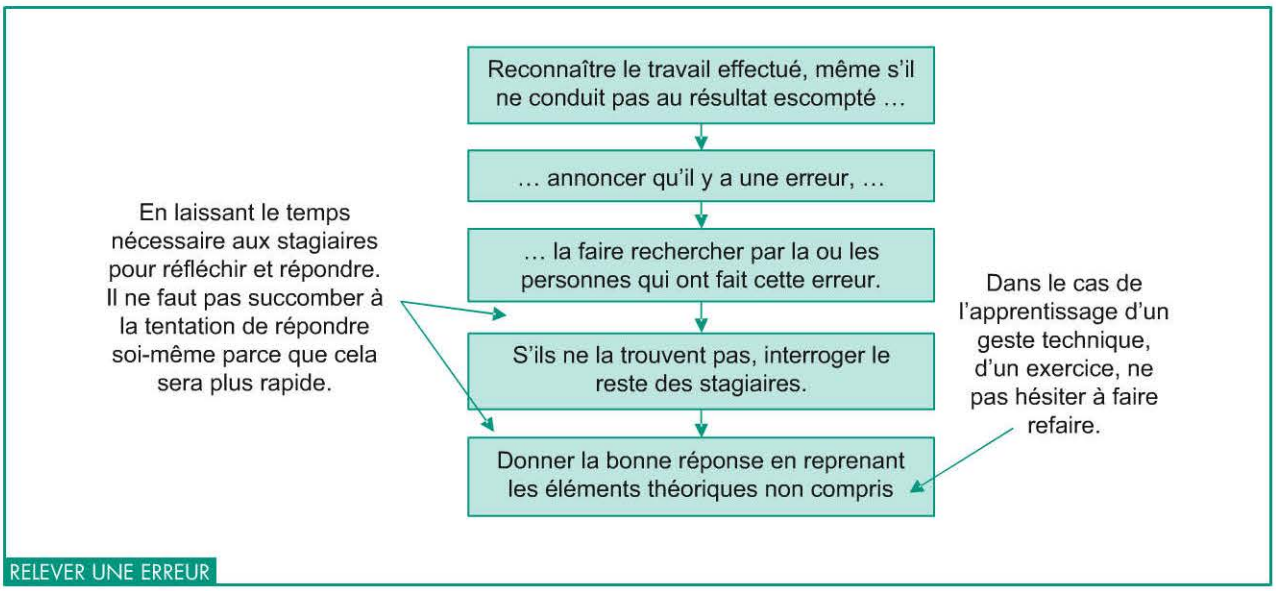
- situations nouvelles non prévues, mauvaise appréciation de celles-ci ;
- consignes insuffisantes ou mal formulées, manque ou oubli d'informations ;
- opérations intellectuelles (contresens, erreurs de calcul…), incompréhension ;
- connaissances insuffisantes (prérequis non respectés), lacunes théoriques ;
- inattention ;
- manque d'habileté manuelle, de force physique.

CONSEIL

Tout formateur doit donner à ses stagiaires le droit à l'erreur et bannir de son vocabulaire le mot « faute ». Mais il ne devra pas se donner lui-même un droit à l'échec, c'est-à-dire admettre que sur certains points quelques stagiaires ne puissent corriger leurs erreurs, ce qui souvent entraînera des modifications dans le déroulement de la formation tel qu'il l'avait prévu.

Lorsqu'un stagiaire fait une erreur, il est conseillé de suivre les étapes indiquées dans le schéma ci-après.

Au travers des erreurs commises par les apprenants, le formateur doit se sentir interpellé.



RELEVER UNE ERREUR

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Une erreur permet de mettre en évidence les points durs, difficiles à comprendre et constitue donc un indicateur précieux pour le formateur.
- Une erreur peut être un indicateur de la performance du formateur à un instant donné. Qu'une personne se trompe est une chose, mais que tout le groupe prenne une mauvaise direction en est une autre. Dans ce dernier cas, le formateur a probablement utilisé une mauvaise méthode, ou failli dans une explication.

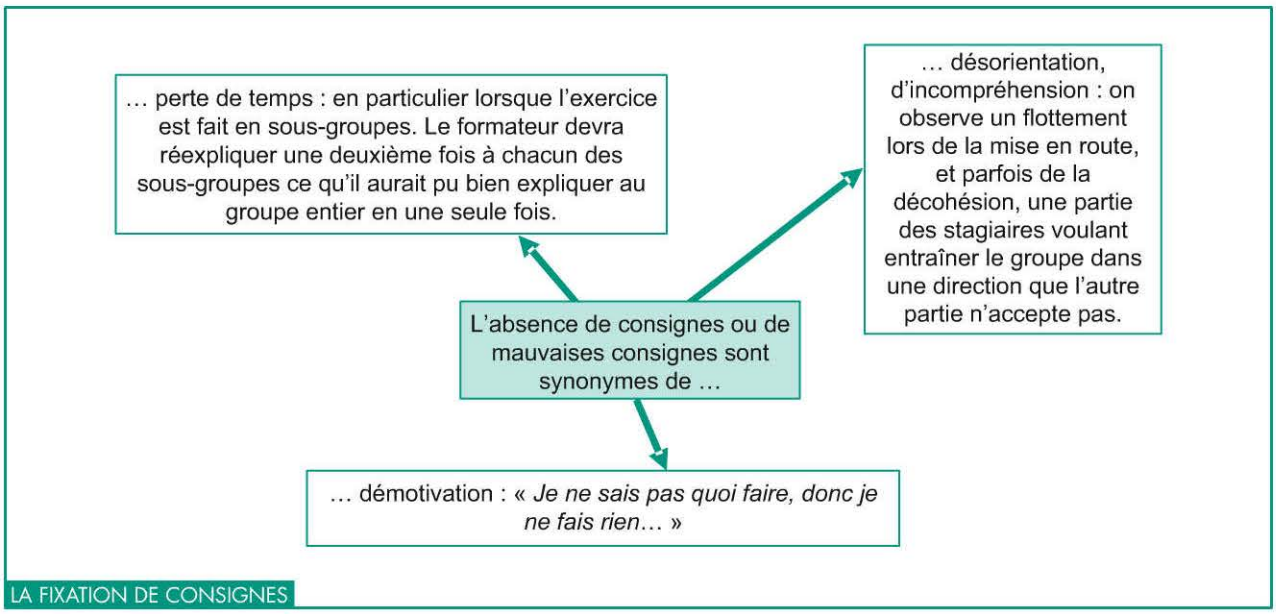
Transformer une erreur en situation d'apprentissage est une chose, ne faire que de la pédagogie de l'erreur en est une autre, qui est à proscrire, ne serait-ce que pour éviter de démotiver l'apprenant ! Cela peut être la cause de trop de frustrations, de véritables blocages, parfois de réelles souffrances et cela peut coûter cher. Si l'on peut concevoir qu'une personne apprenant à se servir d'une machine-outil rate sa première pièce, il paraît difficile de lui en laisser mettre au rebut plusieurs dizaines avant de sortir enfin une pièce conforme !

LA FIXATION DE CONSIGNES

Une des causes les plus fréquentes d'erreur ou de non-aboutissement d'un exercice ou d'un jeu pédagogique est l'absence de clarté des consignes données par le formateur qui n'imagine pas que certains stagiaires puissent avoir des difficultés à en comprendre la règle du jeu et le déroulement. Il lui arrive donc, tout à fait involontairement dans la plupart des cas, de sauter des étapes dans son explication.

Un effort particulier doit être fait par le formateur pour que ses consignes soient bien comprises de tous. Elles doivent être précises, complètes et écrites !

- Commencer par décrire l'organisation matérielle de l'exercice ou du jeu. Lorsque les stagiaires doivent se répartir en sous-groupes, les constituer avec eux et attendre que les stagiaires se soient regroupés avant de poursuivre sa description de l'exercice. Parler lorsque les stagiaires se déplacent dans la salle est sans effet.



LA FIXATION DE CONSIGNES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Expliquer ensuite ce qui est attendu de chacun. Parler en termes de « fournitures attendues ». Énoncer ce que chaque stagiaire ou chaque groupe devra remettre au formateur.
- Ne pas oublier de préciser la durée allouée à l'exercice et à chacune des phases lorsqu'il en comporte plusieurs.
- Écrire les consignes sur le paperboard et s'assurer qu'elles resteront visibles pendant toute la durée de l'exercice. Si les sous-groupes se répartissent dans des salles différentes, leur demander de recopier ces consignes.
- Demander à tous les participants s'ils ont bien compris l'exercice avant de donner le top départ. En n'oubliant pas de faire le lien entre l'exercice et ce qui l'a précédé dans la formation.
- En tout début d'exercice, passer dans les sous-groupes ou près de chaque stagiaire et s'assurer que personne ne part dans une mauvaise direction.

POUR RÉSUMER

- Laisser un stagiaire faire une erreur est très rentable pédagogiquement (à condition bien sûr que les conséquences de cette erreur soient acceptables).
- Chaque erreur doit être expliquée et commentée.
- Souvent l'erreur prend ses racines dans la formulation incomplète ou erronée de certaines consignes par le formateur.

▶ **fiche 22**
Le public du formateur

▶ **fiche 23**
Les quatre principales méthodes pédagogiques

▶ **fiche 24**
L'exposé et l'interrogation

▶ **fiche 25**
La démonstration et la découverte

POUR ALLER PLUS LOIN

Mucchielli Roger, *Les Méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, ESF Éditeur, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

27 ANIMER UN BRAINSTORMING

Le brainstorming est une technique qui consiste à demander aux stagiaires de réfléchir sur un problème, trouver des idées, faire des propositions, etc., en faisant abstraction de toute idée préconçue. Cette technique permet de casser la routine qui peut s'installer dans un groupe et fait prendre conscience à chacun de son potentiel de créativité.

LES ÉTAPES

Un brainstorming (en français : « remue-méninges ») comporte trois étapes :

- définition du problème à traiter ;
- recherche des idées ;
- classement des idées, proposition de solutions ou de plan d'action.

Il est conseillé de limiter la durée totale du brainstorming. Un minutage précis n'est pas une contrainte, mais plutôt un moyen de stimulation des stagiaires. Et évite de trop déraper et de « mordre » sur la suite du programme de formation.

CONSEIL

Après un brainstorming, moment d'intense réflexion, programmer une pause, que le groupe puisse s'aérer, décompresser et se remettre dans une attitude d'écoute.

DÉFINITION DU PROBLÈME À TRAITER

Le formateur propose un sujet de réflexion. Les stagiaires doivent en premier lieu vérifier que chacun dans le groupe comprend le sujet et qu'il n'y a pas, avant même de commencer, déjà des différences d'appréciation. Il faut obtenir un consensus. À l'issue de cette étape, on doit écrire sur un tableau la formulation commune retenue afin qu'elle reste constamment visible de tous.

RECHERCHE DES IDÉES

C'est une phase créative dans laquelle on privilégie la quantité et la diversité des idées émises. Elle ne doit être ni trop courte (on risque de passer à côté de certains points) ni trop longue (risque d'essoufflement). Elle peut se faire oralement (le plus fréquent) ou par écrit (parfois, au moyen de « post-it »). Il faut :

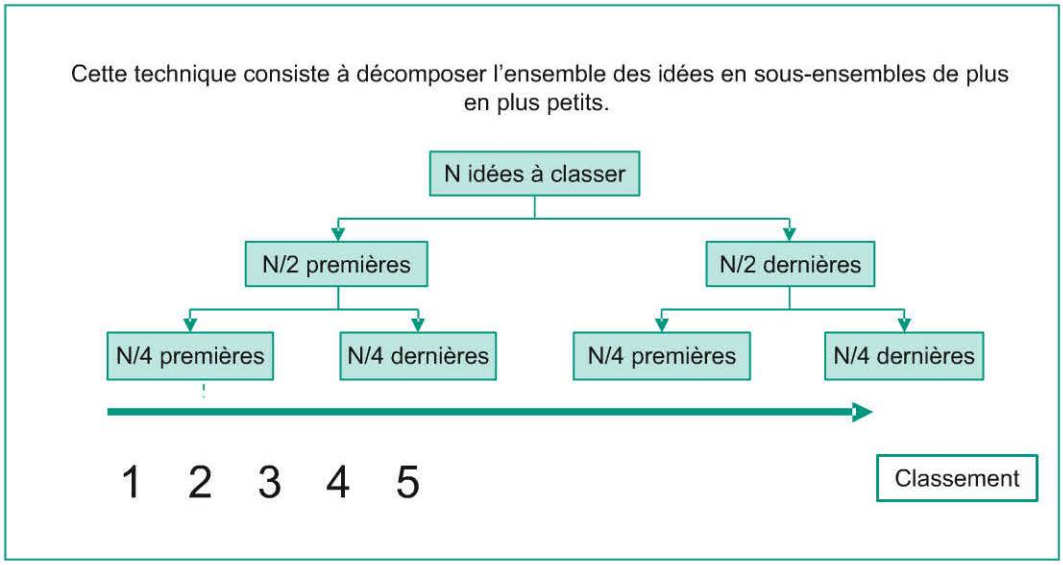
- inciter les stagiaires à dire tout ce à quoi ils pensent. Ne rien censurer. Chaque personne doit participer à égalité, quels que soient son statut et sa fonction ;
- tout noter. Formaliser la production des stagiaires en écrivant chacune des idées émises sur le paperboard. Les idées déjà émises, visibles par tous, peuvent susciter de nouvelles idées ;
- inciter chacun à enrichir les idées de son voisin ;
- poser des questions, demander aux participants de reformuler ce qu'ils disent (chaque idée doit être comprise et interprétée de la même façon par tous) ;
- créer des ruptures. Cela peut amener les participants à mieux s'exprimer et briser certaines barrières psychologiques (par exemple en changeant la disposition des tables et en réfléchissant autour d'un café).

CLASSEMENT DES IDÉES

Les schémas ci-contre présentent deux techniques pour classer les idées émises par les stagiaires.

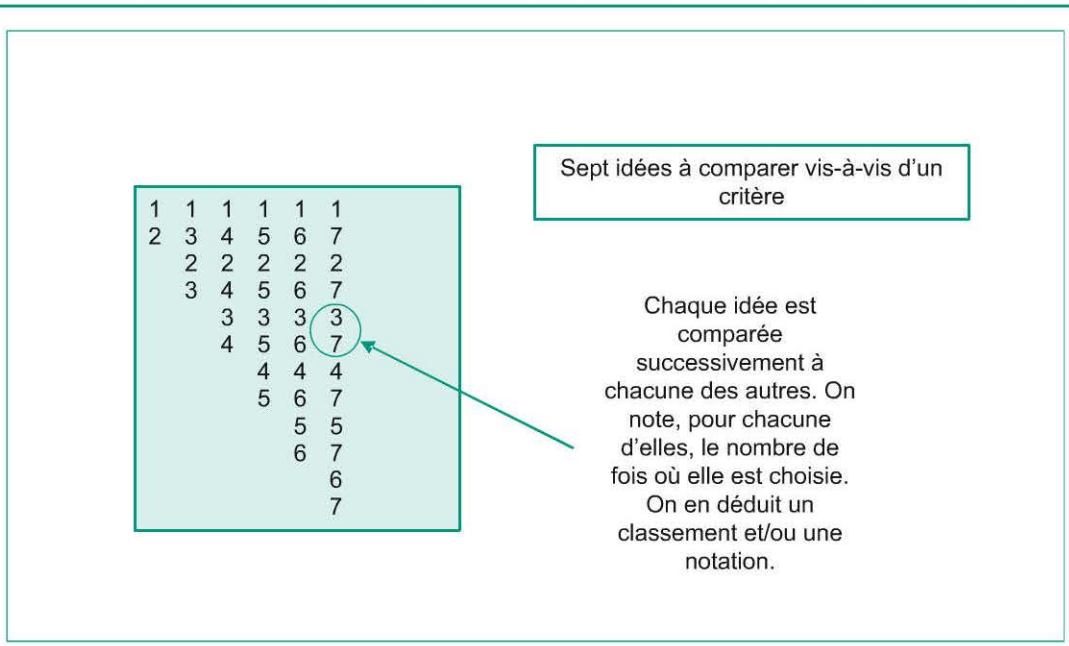
Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles



LE CLASSEMENT PAR DÉCOMPOSITION

Il ne faut engager cette dernière étape qu'après avoir complètement terminé la précédente. En effet, se fixer trop tôt des familles prédéfinies pourrait conduire à une orientation trop marquée de la recherche et donc à une diminution de la créativité du groupe.



LE CLASSEMENT PAR COMPARAISON DEUX À DEUX

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Comme son nom l'indique, le brainstorming sur un thème donné permet d'extraire de la tête des stagiaires les idées qu'ils ont sur le sujet.

• La réussite du brainstorming passe obligatoirement par le strict respect de certaines étapes.

• Bien réussi, un brainstorming permet d'entendre les stagiaires qui d'habitude se taisent ou de limiter la parole de stagiaires bavards ou trop envahissants.

▶ **fiche 28**
Les techniques post-it

▶ **fiche 29**
Utiliser un tableau papier

▶ **fiche 30**
Faire un tour de table

POUR ALLER PLUS LOIN

• Article « Le brainstorming » sur le site www.iaat.org/telechargement/guide_methodo.

• Article « Sept trucs pour réussir une séance de brainstorming » sur le site http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management.

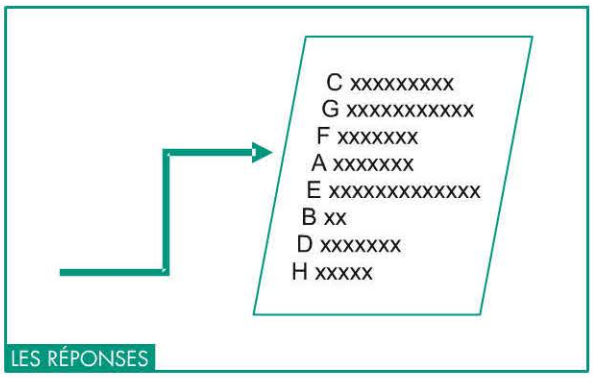
Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les deux exemples présentés ici montrent comment les post-it peuvent être utilisés par le formateur qui veut casser le rythme d'une formation un peu monotone et apporter une note ludique.

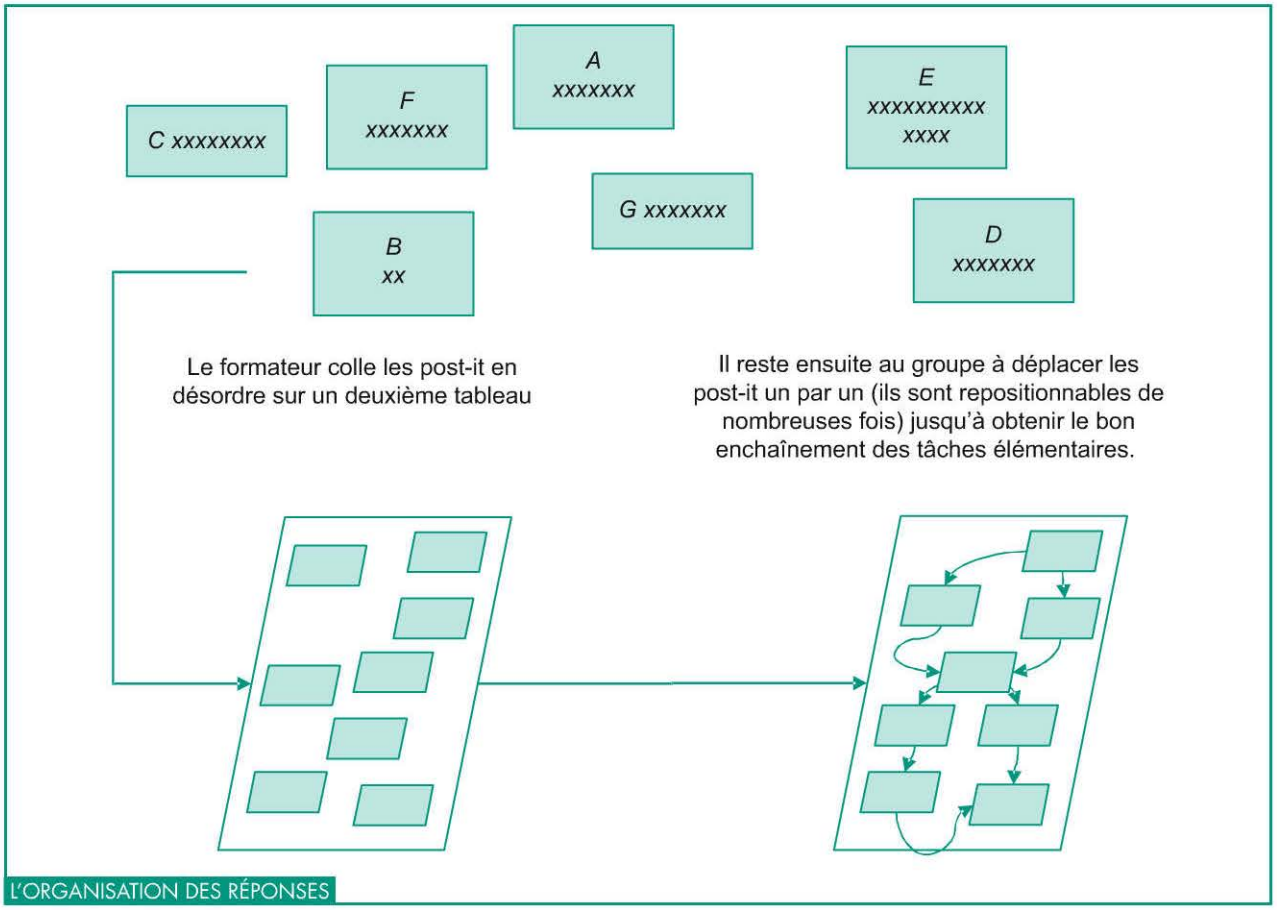
EXEMPLE N° 1

La scène se déroule lors d'un stage d'initiation à la conduite de projets. Formateur et stagiaires travaillent ensemble sur la décomposition d'une tâche en tâches élémentaires. Le formateur s'adresse au groupe et lui pose la question suivante : « *Que faut-il faire pour…* » Les stagiaires répondent oralement à la question. Un des stagiaires est chargé par le formateur d'écrire les réponses fournies sur un paperboard. Puis le groupe décide des propositions à conserver, de celles à réécrire et de celles à supprimer parce que redondantes ou hors sujet.



LES RÉPONSES

Les stagiaires se munissent alors de post-it et, par groupes de deux ou trois, y écrivent chacune des propositions retenues. Le formateur colle ensuite



L'ORGANISATION DES RÉPONSES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

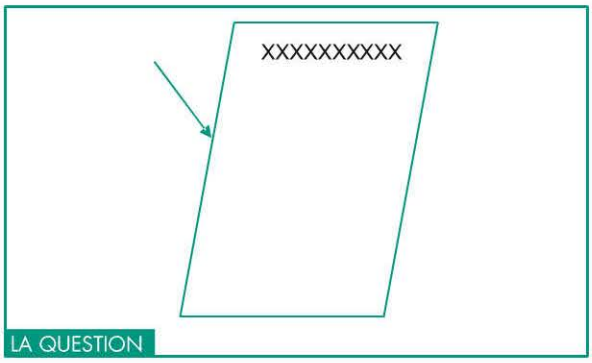
les post-it en désordre sur un deuxième tableau puis demande au groupe de les déplacer pour obtenir le bon enchaînement des tâches élémentaires **(▶ schéma bas de page précédente)**.

EXEMPLE N° 2

La cohésion du groupe est difficile à assurer. Le groupe n'est pas homogène, il y a parmi les stagiaires un responsable hiérarchique haut placé qui intimide les participants, certains dans le groupe n'arrivent pas à s'exprimer…

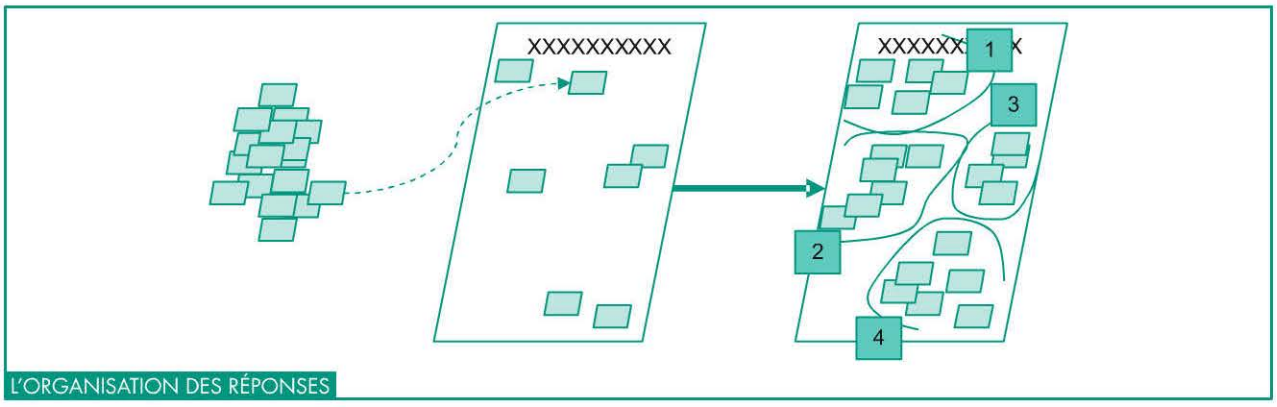
Le formateur vient de décider de traiter un point sous la forme d'un brainstorming, mais il est conscient que cela ne va pas être facile. La productivité du groupe et sa créativité risquent d'être assez faibles. À moins, là encore, d'utiliser les fameux post-it **(▶ schéma en bas de page)**.

- Le formateur commence par poser sa question. Il l'écrit au tableau.



- Puis il distribue aux stagiaires autant de post-it qu'ils le souhaitent. Il leur demande d'écrire toutes les réponses qui leur viennent à l'esprit sur un post-it différent. Il n'oublie pas bien sûr de demander à chacun d'écrire très lisiblement, si possible en majuscules et assez gros.
- Le formateur ramasse ensuite l'ensemble des post-it ; sans les repérer, il les mélange de manière ostensible. Sous couvert d'amélioration de la lisibilité, il peut en réécrire certains mal orthographiés.
- Arrive enfin la phase d'exploitation. Le formateur (ou bien un stagiaire volontaire) lit les post-it un par un, puis les colle en les classant par thèmes.

Une variante de cette méthode consiste à distribuer des post-it de différentes couleurs et d'attribuer une couleur à chaque type de réponse. Le formateur qui associe cette méthode des post-it à la méthode dite des 5M pourra par exemple choisir des post-it jaunes pour toutes les idées émises correspondant au M de méthodes, verts pour toutes les idées correspondant au M de milieu, etc.



Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Dans certaines situations, les post-it s'avèrent être un auxiliaire précieux du formateur car ils permettent de faire s'exprimer de façon égale toutes les personnes d'un groupe, en particulier les plus timides et ceux qui ne veulent pas ou ne peuvent pas parler (si l'un de leurs responsables se trouve dans la salle de formation, par exemple).

• Les techniques « post it » rendent les stagiaires actifs dans leur formation.

▶ **fiche 27**
Animer un brainstorming

▶ **fiche 29**
Utiliser un tableau papier

▶ **fiche 30**
Faire un tour de table

POUR ALLER PLUS LOIN

Mucchielli Roger, *Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, ESF Éditeur, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

29 UTILISER UN TABLEAU PAPIER

L'utilisation du tableau papier (*paperboard*) permet au formateur de s'exprimer dans le registre visuel, à condition bien sûr de ne pas uniquement s'en servir pour écrire des mots ou des phrases, mais pour réaliser des schémas, pour donner à voir. C'est également un moyen de s'affirmer et de se sortir de situations délicates avec certains stagiaires.

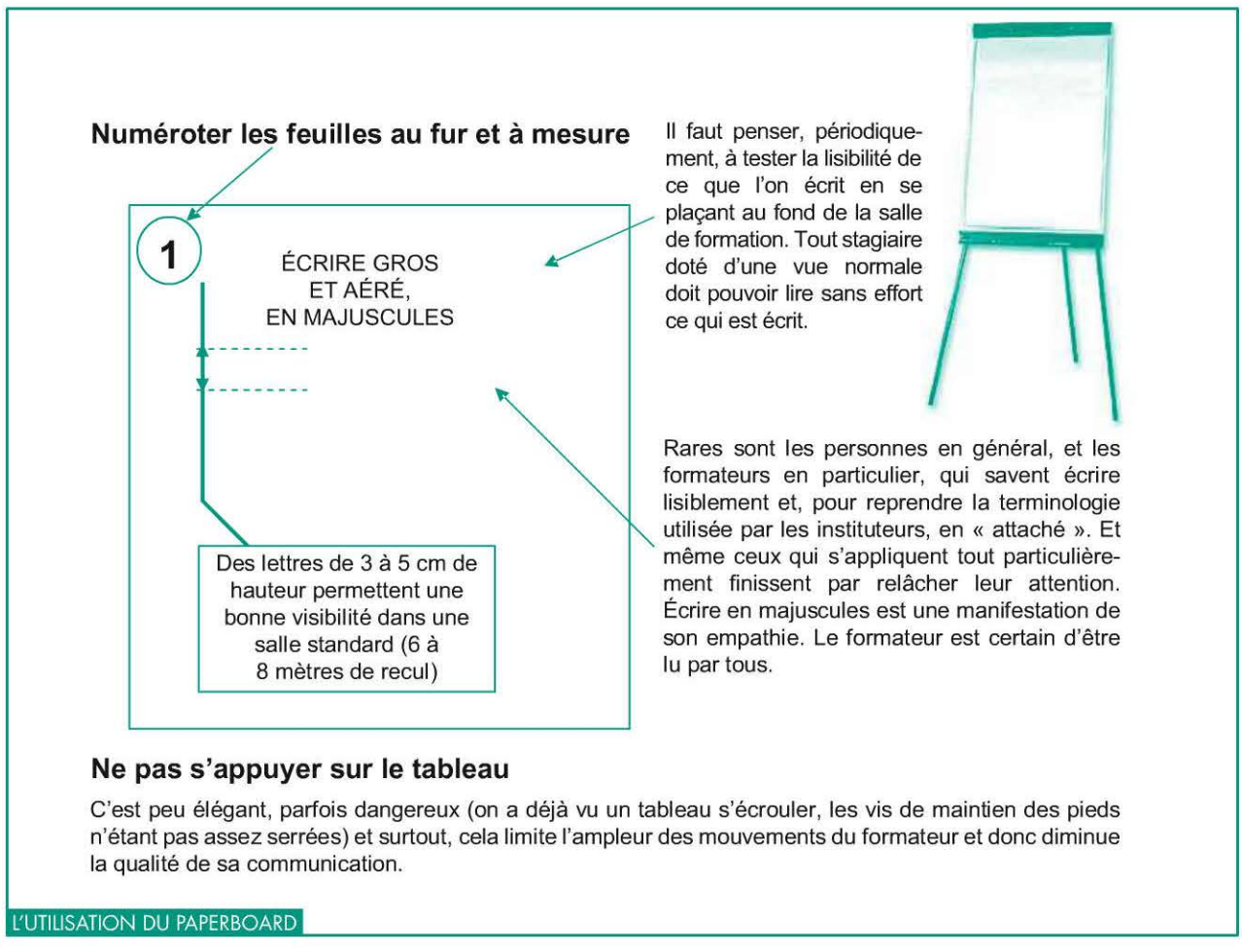
LA BONNE UTILISATION DU PAPERBOARD

Les règles de base sont la lisibilité et la clarté. Pensez à numéroter vos feuilles et à écrire gros, en lettres majuscules, pour que le texte soit visible même du fond de la salle **(▶ schéma ci-dessous)**.

Adoptez également la bonne posture et la bonne attitude : ne parlez pas en écrivant, ne tournez pas le dos à votre public, écartez-vous pour que les stagiaires puissent lire ce que vous avez écrit **(▶ schéma ci-contre)**.

GÉRER LES FAUTES D'ORTHOGRAPHE

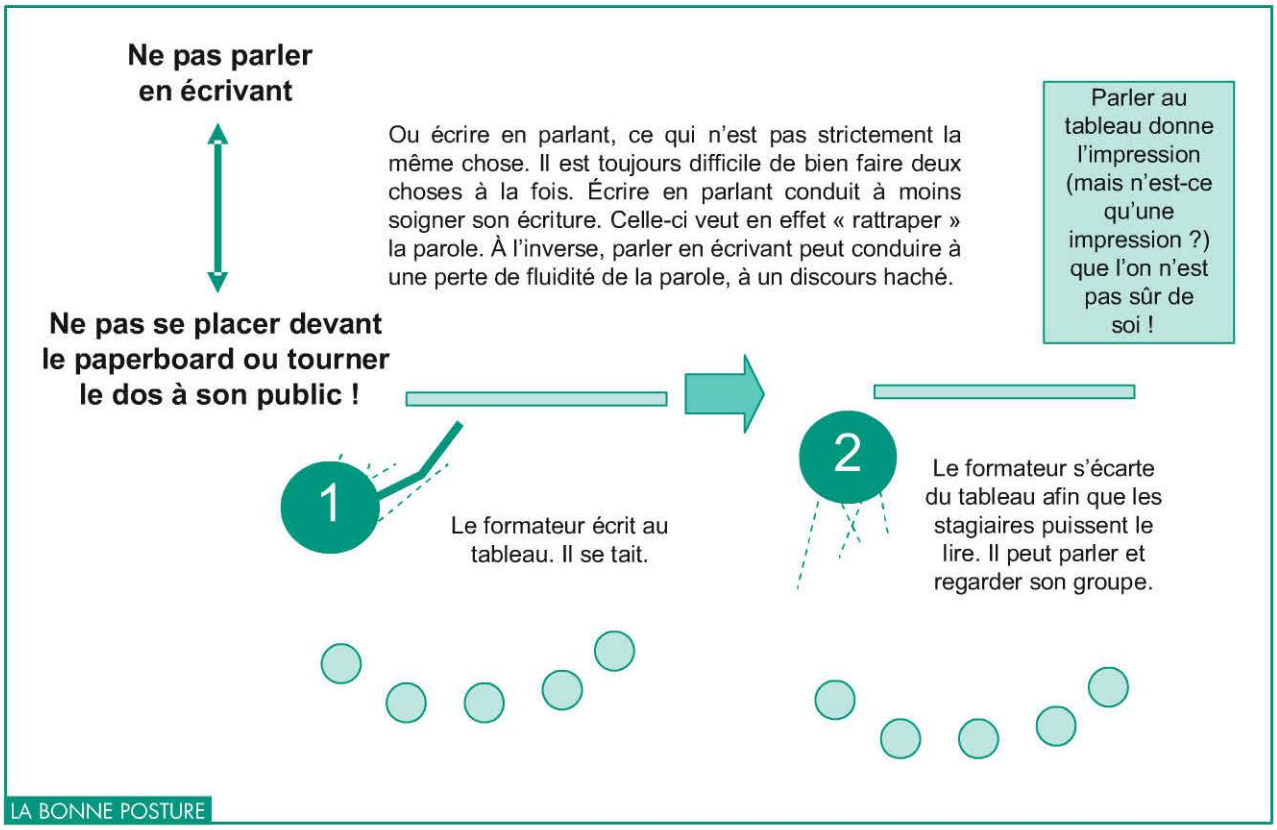
Le tableau papier est pour le formateur un instrument de confort et de diminution du stress. L'œil des stagiaires se détourne de lui pour se fixer sur ce qu'il écrit…



L'UTILISATION DU PAPERBOARD

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles



LA BONNE POSTURE

Mais, imaginons que vous soyez en train d'écrire sur le paperboard, et là, catastrophe, vous ne vous souvenez plus de l'orthographe correcte d'un mot… Enveloppe prend-il un p ou deux p ? Dans ce cas, dites « enveloppe » et écrivez « ENVEL… ». Les stagiaires penseront que vous utilisez une abréviation. Mais n'abusez pas de ce subterfuge et ne transformez pas le paperboard en une suite d'abréviations façon SMS ! Ou bien alors, ce qui est préférable, décidez de jouer la carte de la franchise : « J'ai un doute, enveloppe, vous mettez un ou deux p ? »

Autre exemple : vous demandez à un stagiaire de venir écrire quelques idées sur le paperboard. Au bout de quelques mots, c'est la catastrophe. Il y a déjà plusieurs fautes d'orthographe et les autres stagiaires commencent à s'agiter ! La situation est délicate. Ne rien faire est probablement la pire des solutions. Un formateur ne doit pas laisser passer d'erreurs, même si les faire remarquer conduit à vexer le stagiaire. La solution est d'organiser une rotation rapide, c'est-à-dire, une fois quelques mots écrits, demander au stagiaire d'aller s'asseoir, en appeler un autre afin qu'il vienne écrire une seconde idée, puis un troisième… Cela permet d'arrêter rapidement l'auteur des fautes d'orthographe, sans pour autant le vexer.

ÊTRE BIEN ÉQUIPÉ !

- Des gros marqueurs de couleurs différentes (au minimum vert, noir, rouge, bleu), en nombre suffisant. Attention aux marqueurs prévus pour les tableaux blancs émaillés qui s'épuisent très vite lorsqu'on les utilise sur du papier. Une dernière chose : ne jouez pas avec vos marqueurs !

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Cas pratique

Un stagiaire est envoyé au tableau pour commenter le résultat d'un travail de groupe. Timide, probablement complexé, ce stagiaire se met alors à rougir et à bégayer. Le formateur s'en aperçoit instantanément et, reprenant la main, demande au stagiaire de commencer par écrire au tableau ce que le groupe a produit. Peu à peu, il se calme, reprend confiance. Il n'est plus face au groupe, mais face au tableau et cela lui est plus facile.

- Il est également utile de se munir de ruban adhésif, d'aimants ou de punaises afin d'afficher les feuilles remplies.
- Enfin, il ne faut pas oublier un ou plusieurs rouleaux de feuilles de rechange. Il est aberrant, au plan pédagogique, de limiter le nombre de feuilles sous le prétexte de diminuer les coûts de la formation, ou bien d'imposer au formateur d'utiliser le recto et le verso des feuilles avec des marqueurs dont l'encre traverse le papier. Un rouleau de feuilles neuves ne vaut que quelques euros.

POUR RÉSUMER

- Le tableau papier (ou *paperboard*) est un outil que chaque formateur se doit de maîtriser parce qu'il permet de sortir du registre auditif et apporte également beaucoup de légitimité.
- Utiliser cet outil est aussi un bon moyen pour le formateur de diminuer son trac. Lorsque les stagiaires regardent le tableau, ils regardent en effet moins le formateur qui n'est plus leur seul centre d'attention.

▶ **fiche 28**
Les techniques « post-it »

▶ **fiche 38**
L'utilisation d'un caméscope

POUR ALLER PLUS LOIN

• Courau Sophie, *Les Outils de base du formateur*, vol. 1 « Parole et supports », 5e édition, ESF Éditeur, 2013.
• Mucchielli Roger, *Les Méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, ESF Éditeur, 2012.

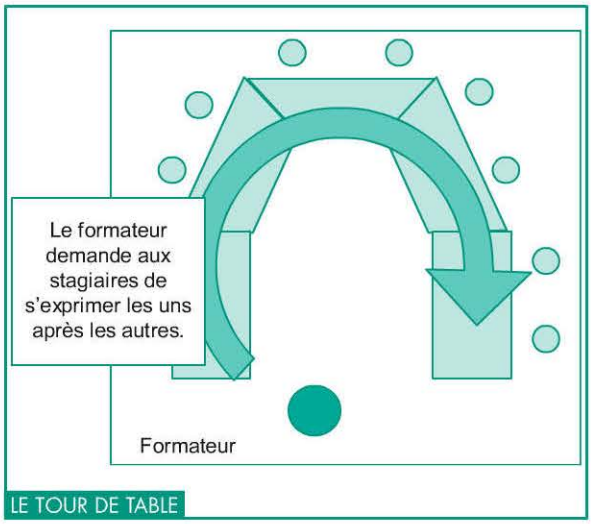
Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

FAIRE UN TOUR DE TABLE 30

Prévoir des temps de prise de parole de chacun des stagiaires, à tour de rôle, est un bon moyen de les faire participer activement à la formation. Faire un tour de table permet aussi de vérifier le niveau des connaissances et l'acquisition des prérequis. Cela favorise également la cohésion du groupe.

LE PRINCIPE

En préalable, il n'est pas inutile de rappeler qu'un tour de table est d'abord un moyen de faire parler les stagiaires réservés. En abuser risque de frustrer quelque peu les stagiaires qui n'ont aucune difficulté à s'exprimer.



LE TOUR DE TABLE

LES RÈGLES À RESPECTER

Pour qu'un tour de table soit réussi, il est conseillé de respecter les règles qui suivent :

- faire un vrai tour de table, complet. Ne pas s'arrêter au milieu, même si les informations que l'on voulait entendre ont été dites ;
- ne pas accorder trop de temps à une personne qui a très envie de s'exprimer et a tendance à monopoliser la parole. La limiter en annonçant avant le tour de table le temps donné à chacun pour s'exprimer. Un, deux, trois tours d'une minute sont préférables à un seul tour de trois minutes. Pour cela, poser des questions précises sur des sujets bien délimités ;
- ne jamais sauter une ou plusieurs personnes, sous le prétexte qu'un des stagiaires situé en fin de tour a très envie de s'exprimer ;
- commencer par une des extrémités de la table, sauf dans deux cas bien précis :
  - la présence d'une personne très timide. Dans ce cas, on évitera de la faire trop attendre et on commencera par son voisin de droite ou de gauche, choisi bien sûr « au hasard ». Le stagiaire timide parlera en second,
  - la présence d'un bavard invétéré que l'on peut essayer de faire parler au plus vite ;

CONSEIL

Ne commencez jamais le tour de table par un responsable hiérarchique. Il risque d'imposer inconsciemment un modèle de prise de parole que les autres stagiaires suivront. Essayez également de ne pas terminer par lui. Dans ce cas, certains responsables, plutôt que de participer à la production du groupe, reprennent leur casquette de manager, concluent le tour de table, jugent ce qui a été dit. Ils s'extraient ainsi volontairement du groupe et empiètent sur le travail du formateur. Et parfois, leurs conclusions ne sont pas celles que le formateur voudrait entendre !

- si l'on doit faire plusieurs tours de table à la suite, en changer le sens chaque fois. En effet, les premiers stagiaires ont toujours beaucoup plus à dire que les suivants. Passer toujours en dernier peut à la longue devenir frustrant ;
- écrire au fur et à mesure les propos des stagiaires sur le paperboard. Veiller à ce que chacun des stagiaires retrouve par écrit une de ses propositions.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

- Le tour de table est un outil qui permet de faire parler tous les stagiaires.
- Il doit être utilisé en respectant certaines règles.

▶ **fiche 24**
L'exposé et l'interrogation

▶ **fiche 26**
Le stagiaire face à l'erreur

▶ **fiche 27**
Animer un brainstorming

▶ **fiche 31**
Le jeu de rôles

POUR ALLER PLUS LOIN

- Courau Sophie, *Les Outils de base du formateur*, vol. 1 « Parole et supports », 5e édition, ESF Éditeur, 2013.
- Mucchielli Roger, *Les Méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, ESF Éditeur, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

LE JEU DE RÔLES 31

Le jeu de rôles est une méthode active de découverte. Il implique fortement les stagiaires en leur demandant de simuler un personnage et/ou une situation dans un environnement relativement protégé (le cadre de la formation et non pas le cadre réel de travail), et donc sans conséquence grave en cas d'échec.

LE PRINCIPE

Généralement apprécié des participants, le jeu de rôles renforce la cohésion du groupe de stagiaires en créant un vécu commun à l'ensemble du groupe. À tour de rôle, chacun devient acteur d'une situation souvent délicate, afin de mieux la comprendre et de la faire comprendre aux autres. Il comporte une assez forte composante théâtrale et n'est donc pas adapté à certains groupes composés de stagiaires peu à l'aise pour s'exprimer. On peut noter que le jeu de rôles est une « occupation à plein temps ». Le risque de « décrochage » d'un ou plusieurs stagiaires est minimisé.

CONSEIL

Attention, il ne faut pas oublier que le jeu de rôles est d'abord une technique pédagogique. Le jeu doit toujours être suivi d'un travail d'analyse.

C'est la diversité des situations jouées par les apprenants et leurs différentes réactions qui rendent le jeu de rôles efficace en termes d'apprentissage et qui permettent l'acquisition d'une réelle expérience. Les échanges entre participants sont généralement très riches. Mais le formateur ne doit pas, par son attitude ou en monopolisant la parole, chercher à les canaliser ou à les limiter.

LES OBJECTIFS

Les objectifs du jeu de rôles, détaillés dans le schéma sur la page suivante, sont multiples.

Révéler les attitudes

Exemple : lors d'un stage de négociation, un stagiaire assez effacé se révèle d'une intransigeance extrême qui conduit à la rupture. Rien dans son attitude n'aurait permis au formateur de s'en apercevoir avant le jeu. Le stagiaire lui-même s'est dit surpris de sa propre réaction et a estimé avoir été entraîné par la partie opposée.

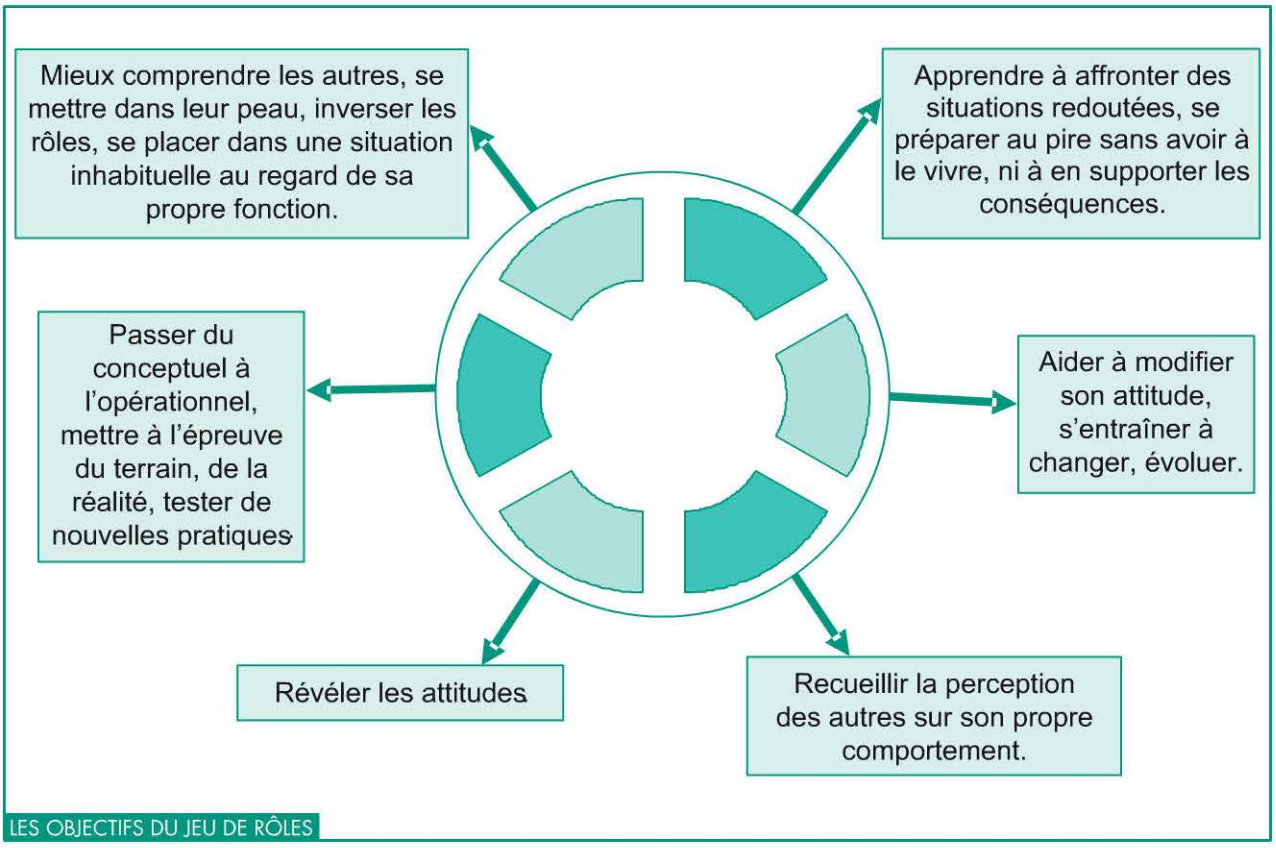
Aider à modifier son attitude, s'entraîner à changer, évoluer

Exemple : au cours d'un stage d'entraînement à la communication orale, un stagiaire prend conscience qu'il a prononcé, en moins de dix minutes, 38 fois le mot « donc », sans aucune raison (mot parasite). Lors d'une deuxième prise de parole, de durée identique, ce chiffre descend à 15 ! Il demande alors au formateur si en fin de journée il peut repasser une troisième fois !

Apprendre à affronter des situations redoutées

Exemple : un dirigeant participant à un stage sur la communication de crise déclare redouter devoir un jour annoncer à son personnel un plan social avec des licenciements secs. Une simulation face aux autres stagiaires à qui des consignes « d'extrême énervement » avaient été données lui a permis de se rendre compte qu'il savait parfaitement maîtriser pareille situation.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



LES OBJECTIFS DU JEU DE RÔLES

Mieux comprendre les autres, recueillir leur perception sur son propre comportement

Exemple : lors d'un exercice de simulation d'entretien individuel, un des stagiaires jouant le rôle du hiérarchique se montre beaucoup trop bavard, ne laisse pas le stagiaire jouant le rôle du subordonné s'exprimer. Le formateur inverse les rôles, joue lui-même le rôle du hiérarchique et lui montre alors combien « être écrasé » par son responsable hiérarchique est dur à vivre, et surtout complètement stérile !

Passer du conceptuel à l'opérationnel

Exemple : après avoir expliqué à de futurs commerciaux comment il convient de répondre aux objections que peuvent faire les prospects, un formateur demande à chacun des stagiaires de mettre ses conseils en pratique. Il joue lui-même le rôle de prospect.

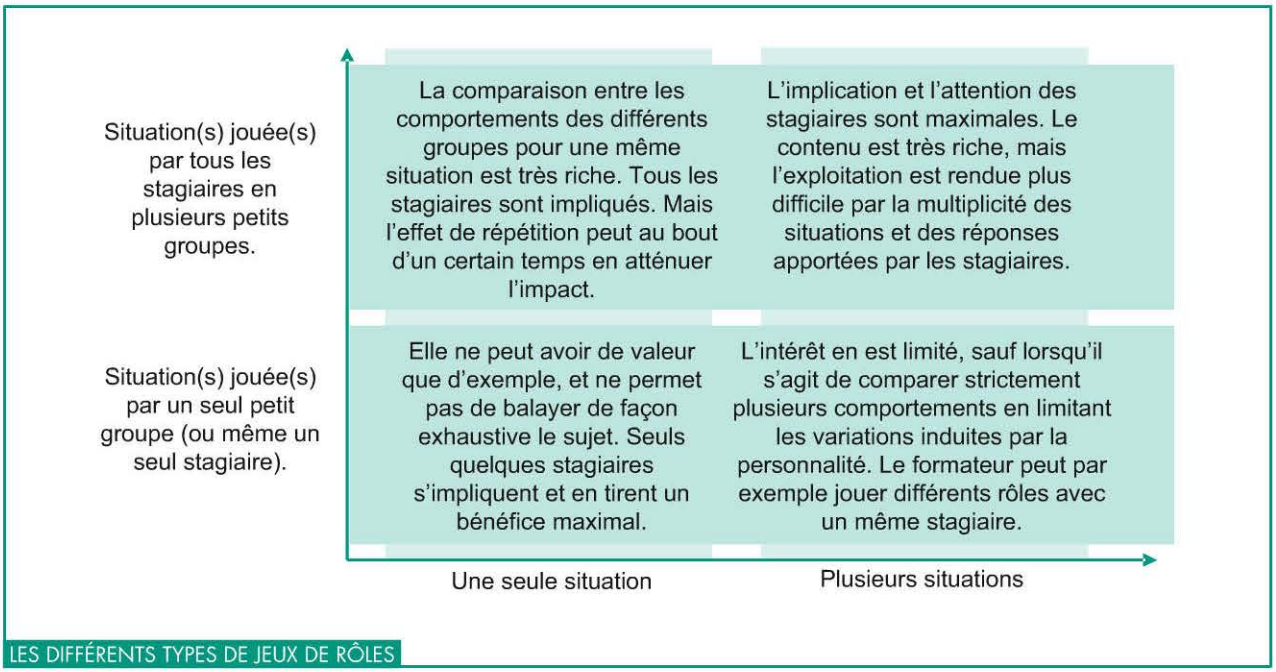
LES DIFFÉRENTS TYPES DE JEUX

Les groupes peuvent être constitués sur la base du volontariat, ou bien à l'initiative du formateur qui veillera à ne pas mettre certains stagiaires en difficulté par des associations malheureuses (un stagiaire et son chef, deux stagiaires qui ne s'entendent pas…). Le schéma ci-après présente les différents types de jeux.

LE FORMATEUR PARTICIPE-T-IL DIRECTEMENT AU JEU ?

Oui, car il est souhaitable que le formateur montre l'exemple. Cela renforce son autorité et rend le jeu de rôles plus crédible (« faire ce que je dis et dire ce que je fais »), à condition bien

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



LES DIFFÉRENTS TYPES DE JEUX DE RÔLES

sûr d'être à l'aise dans le rôle tenu – ce qui devrait être la règle. Il y a en tout formateur un acteur qui sommeille ! L'intervention du formateur, sa mise en scène, ne doit pas avoir lieu trop tôt. Elle doit même avoir lieu le plus tard possible. Elle a valeur d'exemple de ce qu'il faut faire (mais on peut également simuler ce qu'il ne faut pas faire) et ne doit pas avoir pour effet de bloquer les stagiaires en les amenant à penser « je ne serai pas capable de faire la même chose ».

POUR RÉSUMER

- Le jeu de rôles permet aux stagiaires de faire « comme si », sans se mettre en danger.
- C'est une technique active qui rompt un peu la monotonie du discours du formateur et lui permet d'aborder des points souvent délicats.
- Un jeu de rôles doit toujours donner lieu à des commentaires du formateur sur ce qui a été fait.

▶ **fiche 25**
La démonstration et la découverte

▶ **fiche 32**
Préparer un jeu de rôles

▶ **fiche 33**
Exploiter un jeu de rôles

POUR ALLER PLUS LOIN

- Article « Le jeu de rôles : pratique de formation pour un public d'adultes » sur le site www.cairn.info.
- Dossier documentaire sur le site www.centre-inffo.fr/IMG/pdf/20110311_jeux_formation.pdf.
- Mucchielli Roger, *Les Méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, ESF Éditeur, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

32 PRÉPARER UN JEU DE RÔLES

Toute la difficulté réside dans le choix d'une situation pertinente, à la fois proche (pour ne pas mettre en difficulté) et éloignée (pour qu'il y ait apprentissage) de l'expérience des stagiaires. Il ne faut pas oublier que si la situation est trop artificielle, les stagiaires ne s'y identifieront probablement pas.

LE CONTEXTE DU JEU

- *Comment* jouer le jeu, qu'y a-t-il à faire ?
- À *combien* le jeu se joue-t-il ?
- *Qui* va participer, que feront les autres stagiaires ?
- *Quand* la situation jouée pourrait-elle survenir, calendairement ou bien dans un cycle ?
- *Où* devrait se produire la situation, dans quelles conditions matérielles ?
- *Quoi*, quelles seront les attitudes à adopter par chacun ?

Il convient d'écrire très clairement les instructions sur le paperboard, ou bien de distribuer aux stagiaires un document fixant toutes les règles.

Si les stagiaires semblent particulièrement à l'aise, sont enthousiastes et de bon niveau, suffisamment autonomes, on peut leur laisser une petite marge de manœuvre qui apportera un peu de « piment » au jeu.

LES JEUX DE RÔLES SPONTANÉS

Ces jeux de rôles, non prévus initialement au programme, mais néanmoins préparés par le formateur qui en possède plusieurs « dans sa musette », donnent à la formation une dimension nouvelle. Ils en démontrent le caractère réellement opérationnel. Un jeu de rôles spontané peut être proposé par le formateur pour répondre à certaines remarques ou questions des stagiaires.

Avec l'expérience, tout formateur découvrira, au fil de la formation qu'il dispense, de multiples occasions de simuler une situation. Ces occasions constitueront pour lui une excellente opportunité pour améliorer son image, démontrer sa maîtrise du sujet et son professionnalisme. Bien sûr, il devra faire preuve de créativité et devra être capable de rebondir si le jeu de rôles improvisé n'apporte pas les réponses ou les éléments escomptés.

LES DIFFICULTÉS

Les jeux de rôles peuvent être difficiles à vivre pour les stagiaires timides ou introvertis. Même chez les plus à l'aise, l'émotion peut prendre le dessus. Le formateur veillera à ne pas s'arrêter sur un point négatif et s'arrangera très opportunément pour rebondir afin que chacun puisse

Cas pratique

Lors d'un stage d'approfondissement aux techniques de vente, un stagiaire demande au formateur quel comportement on doit adopter face à un client très en colère.

Réponse du formateur : « Eh bien, nous allons jouer cette situation et découvrir ensemble la réponse à apporter à une telle situation. Qui veut tenir le rôle du vendeur ? Vous, peut-être, qui avez posé la question, ou bien quelqu'un d'autre ? »

Une fois le « vendeur » désigné, le formateur peut annoncer qu'il tiendra lui-même le rôle du client mécontent. Les acteurs sont en place. Ils vont ensemble définir la situation et le jeu pourra commencer.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

ressortir du jeu avec une bonne image de lui-même. Il modulera la difficulté en fonction des participants. Il réservera les situations critiques aux participants qui lui semblent les plus doués et choisira des situations plus faciles à jouer pour les participants timides ou introvertis. Et quels que soient les résultats, il s'interdira tout jugement et restera factuel.

Par ailleurs, les jeux de rôles les plus difficiles seront réservés à la deuxième partie de la formation, une fois que les stagiaires seront tous bien « dans le bain ». Un jeu de rôles ne se planifie pas la première demi-journée ou journée de formation quand celle-ci en comporte trois ou quatre.

Enfin, si l'on peut commencer par faire appel au volontariat et démarrer par des situations simples, il ne faut pas faire jouer tous les volontaires au début, au risque de se retrouver ensuite avec une animation à deux vitesses : une première partie intéressante et une deuxième partie laborieuse et ennuyeuse pour les stagiaires spectateurs.

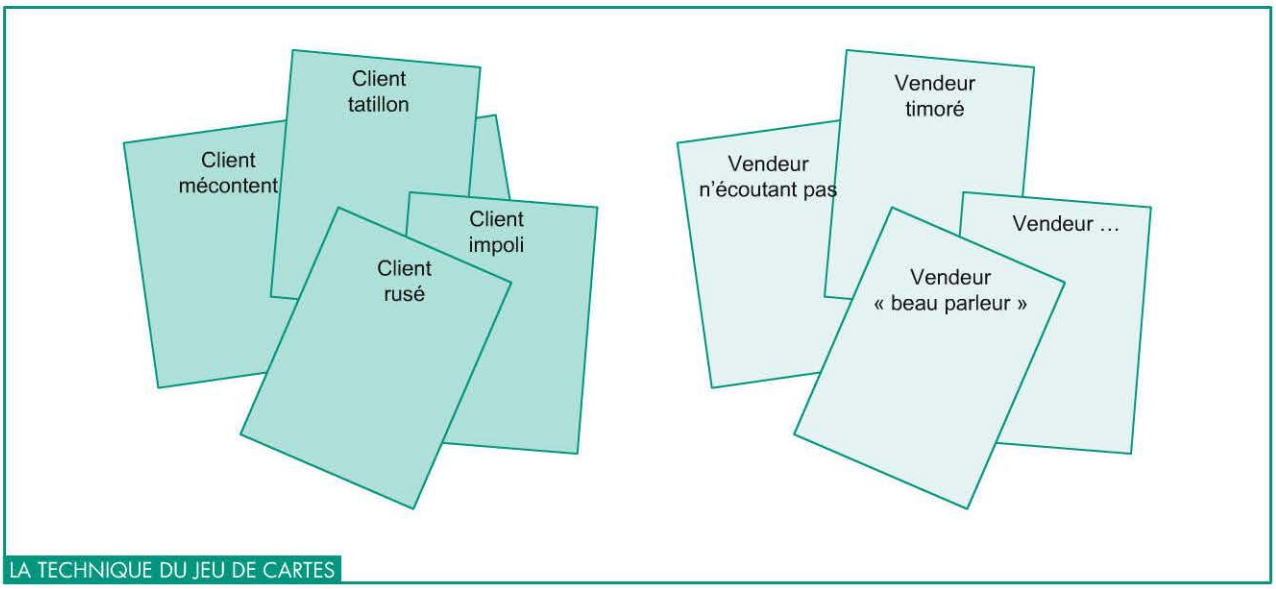
LA TECHNIQUE DU JEU DE CARTES

L'animateur prépare un ensemble de fiches ou de cartes sur lesquelles il inscrit un rôle et une attitude à jouer. Tout un ensemble de cartes sont ainsi élaborées.

Dans l'exemple ci-après (▶ **illutration ci-dessous**), pour analyser les relations entre vendeurs et clients, chaque stagiaire devra tirer au hasard une carte dans une des deux rubriques, préparera son rôle, puis le jouera face à un deuxième stagiaire. Ce dernier aura également tiré une carte et préparé un autre rôle. Chaque stagiaire découvrira au cours du jeu le comportement demandé à l'autre et devra réagir en conséquence. Lors de la préparation de ce type de jeu de rôles, il faudra bien sûr s'assurer que toutes les combinaisons sont possibles et intéressantes à jouer.

IMPLIQUER TOUS LES STAGIAIRES

Parfois, il est possible, et même nécessaire, de faire jouer ensemble tous les stagiaires. Le cas peut se présenter lors d'un stage d'initiation à la conduite de réunions, ou bien de formation de formateurs…



LA TECHNIQUE DU JEU DE CARTES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Imaginons par exemple que le formateur veuille expliquer aux stagiaires comment se comporter avec des participants difficiles. Le jeu de rôles consistera en l'animation d'une réunion. Il va demander à un ou deux stagiaires de jouer le rôle d'animateur et donnera aux autres une fiche sur laquelle sera indiqué le comportement à adopter, perturbateur ou bien au contraire positif. Le jeu commencera, et le ou les animateurs découvriront au fur et à mesure de leur entrée en scène des participants dont il leur faudra canaliser les comportements et réactions.

Dans ce cas de jeu de rôles en groupe, la difficulté pour le formateur est d'arriver à tout observer. Il doit redoubler d'attention, car il n'y a plus d'autres observateurs.

REJOUER POUR PROGRESSER

Souvent, un jeu de rôles comportera une part d'imprévu. L'objectif recherché ne sera pas toujours atteint de suite.

Il peut être très enrichissant, et parfois indispensable, de rejouer plusieurs fois une même situation après l'avoir jouée et analysée une première fois. Cela enrichit la critique, amène les stagiaires à évoluer dans leur comportement, à se corriger. Les changements d'attitudes sont possibles. Cela évite en outre de laisser un stagiaire sur une mauvaise impression, à la suite d'une première prestation pas vraiment réussie !

POUR RÉSUMER

- Un jeu de rôles ne doit pas être improvisé, mais préparé par le formateur.
- Mais les stagiaires ne le savent pas et peuvent avoir l'impression que c'est une réponse non prévue à une demande d'un des leurs.
- Dans ce cas bien sûr, la légitimité du formateur est totale.

▶ **fiche 31**
Le jeu de rôles

▶ **fiche 33**
Exploiter un jeu de rôles

POUR ALLER PLUS LOIN

Mucchielli Roger, *Les Méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, ESF Éditeur, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

EXPLOITER UN JEU DE RÔLES 33

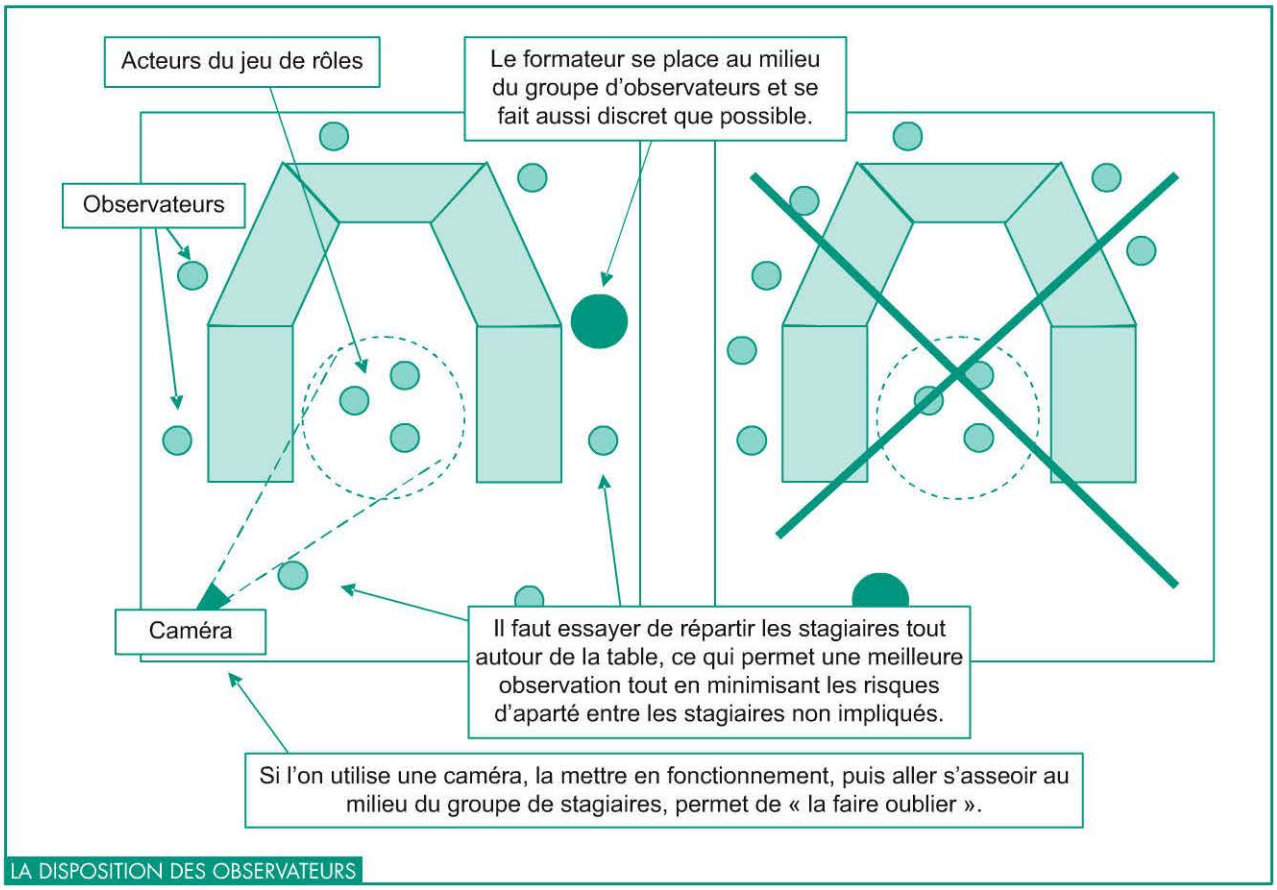
Lorsque l'on anime un jeu de rôles, il est très important de savoir en tirer réellement profit. Il faut mettre en place à la fin de chaque jeu une phase de débriefing (par les acteurs, par les observateurs puis par le formateur), suivie d'une phase de généralisation ou conceptualisation.

LE RÔLE DES OBSERVATEURS

Chacun des stagiaires va alternativement être acteur du jeu de rôles, ou bien observateur. Les observateurs devront noter tout ce qui leur paraîtra important et qu'ils auront eu l'occasion d'observer **(▶ schéma ci-dessous)**.

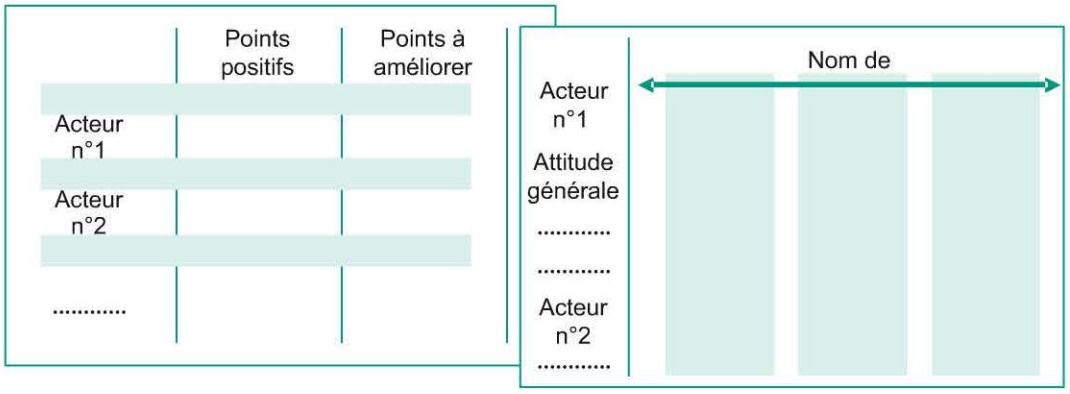
Ils pourront s'appuyer sur des grilles d'observation définies par le formateur. Ces grilles permettent de préciser aux observateurs ce que l'on attend d'eux, de les guider dans leur évaluation de la situation, d'attirer leur attention sur certains points particuliers que l'on souhaite voir relevés **(▶ schéma page suivante)**.

Bien sûr, le formateur devra afficher haut et fort qu'il ne s'agit que d'un jeu, d'une simulation, pour apprendre et non pour juger. Il devra accorder à chacun un temps de préparation pour mieux « rentrer dans son rôle ». Si d'aventure certains stagiaires observateurs se moquent des acteurs, il lui faudra intervenir immédiatement et avec la plus grande vigueur.



LA DISPOSITION DES OBSERVATEURS

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

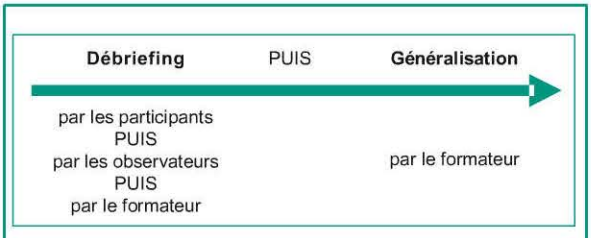


LES GRILLES D'OBSERVATION

LE DÉBRIEFING

Il convient de ne pas mélanger les deux phases de l'exploitation du jeu :

- le débriefing (retour sur ce qui a été joué) ;
- la généralisation ou conceptualisation (à partir de l'expérience vécue).

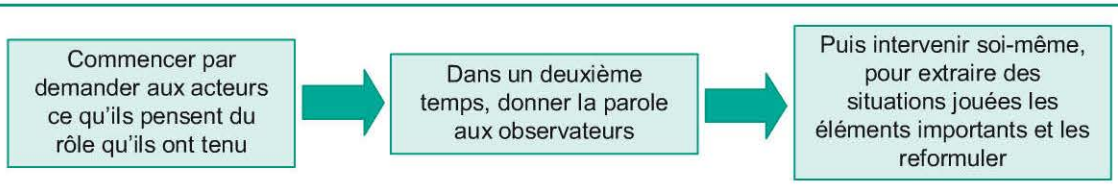


LES DEUX PHASES DE L'EXPLOITATION DU JEU

Le débriefing après un jeu de rôles est fondamental puisqu'il permet de passer de la situation de jeu à la réalité étudiée. Le principe en est simple : on démonte point par point la situation telle qu'elle a été jouée. Il convient bien sûr de distinguer les acteurs, impliqués dans le jeu de rôles, et les observateurs, extérieurs à celui-ci **(▶ schéma ci-dessous)**.

Lorsque le jeu de rôles a été filmé, stagiaires et formateur visionnent ensemble le film. Celui-ci est un auxiliaire précieux pour mettre en évidence les bonnes – et moins bonnes – choses. Les possibilités de ralenti, d'arrêt sur image renforcent encore l'intérêt pédagogique du caméscope. Le formateur est ici très dépendant de la technique. Il est déconseillé d'utiliser un poste de télévision. Mieux vaut passer, si l'on dispose d'un vidéo-projecteur performant (et équipé d'une carte son et de haut-parleurs), par ce dernier. L'image projetée est alors beaucoup plus grande qu'un écran de télévision classique.

Dans certains cas, le jeu de rôles a été difficile à vivre par un stagiaire. Les situations peuvent entraîner chez certaines personnes une charge



LE DÉBRIEFING

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Participants (autocritique)	Aide à accepter les commentaires négatifs des autres, mais image de soi souvent déformée.
Observateurs	Non impliqués, efficacité accrue.
Formateur	Expérience, comparaison avec d'autres stagiaires.

INTÉRÊT DE LA PRISE DE PAROLE

émotive importante. Au formateur d'agir avec tact et doigté. Lorsqu'un stagiaire a pris conscience seul d'un gros défaut, le formateur n'a pas à insister, et surtout pas à apporter un jugement de valeur. Et s'il se trouve un autre stagiaire pour critiquer la prestation d'un de ses collègues, le formateur doit veiller à ce qu'il n'y ait pas de dérive dans le vocabulaire utilisé et se positionner en modérateur.



CONSEIL

Si l'on ne doit pas chercher à tout prix l'obtention d'un consensus, il faut toutefois, lors du débriefing, toujours privilégier les faits et s'abstenir de tout jugement.

Pendant le débriefing, il est important que toutes les personnes qui ont assisté au jeu de rôles puissent s'exprimer.

L'UTILITÉ DU CAMÉSCOPE

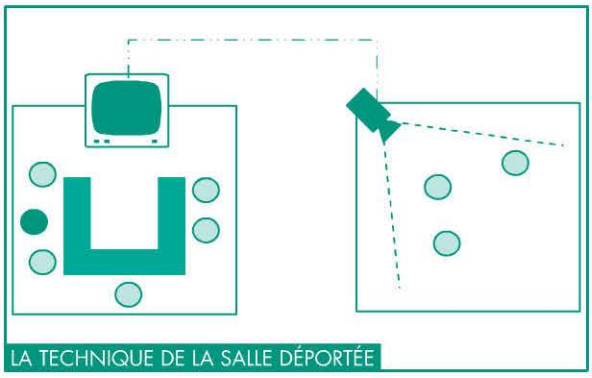
L'utilisation du caméscope (▶ fiche 38) pour enregistrer le jeu permet de s'affranchir de la capacité de mémorisation de chacun des observateurs. Il est possible de repasser plusieurs fois une scène particulièrement riche, et il n'est pas rare qu'après deux ou trois visionnages les participants découvrent encore de nouvelles choses.

Le caméscope est également intéressant car il permet de visualiser ce que les observateurs n'osent pas exprimer. Il n'est par exemple point besoin de dire à un stagiaire que certains de ses tics perturbent son interlocuteur dans le jeu et ruinent ses efforts en matière de communication. Il va s'en apercevoir tout seul ! Lors d'un jeu de rôles, la caméra doit se faire oublier. Il est conseillé de la fixer sur un pied, de la mettre en fonctionnement, puis de s'en éloigner, même si l'on a envie de varier les plans et de jouer du zoom. Le formateur n'est pas un cinéaste !

LA TECHNIQUE DE LA SALLE DÉPORTÉE

Il peut être très intéressant de faire jouer certains stagiaires sans que le reste du groupe ne soit présent. Cela permet de se rapprocher encore plus de la réalité, les stagiaires impliqués dans le jeu n'étant plus sous le regard direct de leurs collègues. Leur comportement est alors plus naturel, et les bruits, mouvements, commentaires divers des observateurs ne viennent pas les perturber. Il faut bien sûr dans ce cas filmer le jeu de rôles afin de permettre ensuite un débriefing complet.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



LA TECHNIQUE DE LA SALLE DÉPORTÉE

Il s'agit d'une technique « de riche », qui suppose une disponibilité d'au moins deux salles. L'idéal est de pouvoir filmer ce qui se passe dans une salle et de le retransmettre dans l'autre salle en temps réel. Mais passer par l'intermédiaire d'un enregistrement est également possible.

LA FIN DU JEU

Il ne faut pas hésiter à arrêter un jeu de rôles lorsqu'on s'aperçoit que les participants ou les observateurs se fatiguent, se lassent, ou bien encore qu'ils s'énervent ou que les situations se répètent et n'apportent plus rien. On ne doit pas non plus oublier de faire retomber la pression en fin de jeu, surtout si l'on a observé une très forte implication des apprenants ou bien des conflits. Pour une meilleure exploitation du jeu, il est d'ailleurs conseillé de faire une pause (n'est-ce pas l'heure de la pause-café ?) entre la phase de jeu et celle de débriefing.

POUR RÉSUMER

- Un jeu de rôles sera très efficace au plan pédagogique si un certain nombre de règles sont respectées.
- Parmi ces règles, on retiendra qu'il faut toujours nommer des observateurs et faire suivre le jeu d'un débriefing.
- L'utilisation du caméscope n'est pas obligatoire, mais apporte une dimension supplémentaire et renforce les aspects factuels qui sont relevés.

▶ **fiche 31**
Le jeu de rôles

▶ **fiche 32**
Préparer un jeu de rôles

POUR ALLER PLUS LOIN

Mucchielli Roger, *Les Méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, ESF Éditeur, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

LES EXERCICES D'APPLICATION 34

D'une certaine manière, l'exercice est à l'étude de cas ce que le schéma est à la photographie : alors que l'étude de cas est complète, exhaustive, fait appel à de multiples notions conceptuelles présentées par le formateur, l'exercice se focalise sur un point précis.

LE PRINCIPE

Une étude de cas sur le thème de la réalisation du diagramme PERT d'un projet apporté par les stagiaires, par exemple, explorerait toutes les difficultés inhérentes à la nature vraie du projet. Tandis qu'un exercice sur ce même thème se contenterait de reprendre uniquement les informations nécessaires à la construction du diagramme, et occulterait volontairement tous les autres aspects (▶ schéma ci-dessous et page suivante).

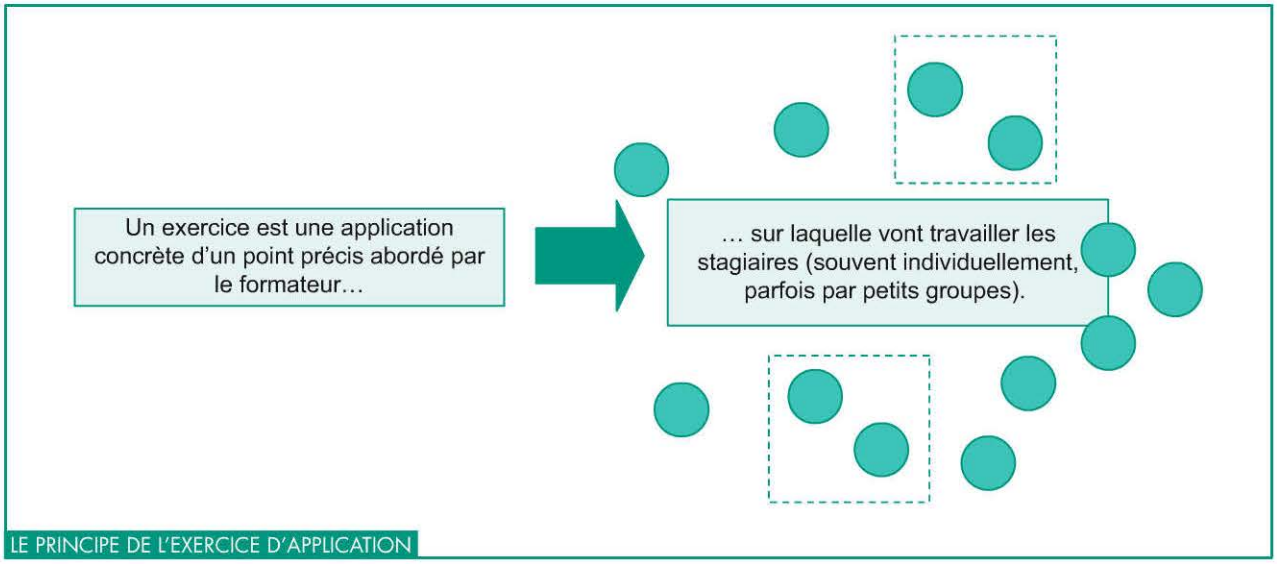
QUAND PROPOSER UN EXERCICE ?

Il s'agit chaque fois de s'assurer que les stagiaires maîtrisent un point abordé par le formateur et ne se sont pas contentés d'écouter passivement :

- à la fin d'un apport conceptuel ;
- avant une étude de cas ;
- à la fin du stage.

QUELQUES RÈGLES À RESPECTER

- Soigner la consigne, ou l'énoncé de l'exercice. Il ne faut pas laisser de place à l'interprétation.
- Donner suffisamment de temps pour chaque nouvel exercice ou type d'exercice. Si on met une heure à corriger un exercice pour lequel on a royalement alloué 15 minutes aux stagiaires, il y a problème ! Cela dit, il est logique que la correction dure plus longtemps, le formateur devant faire le lien entre l'exercice et les apports conceptuels qui le précédaient.
- Il ne peut y avoir qu'une bonne solution. Le résultat sera exact ou faux.
- Il ne faut pas mettre les stagiaires en situation d'échec de façon répétée.
- Corriger chacun des exercices. On a vu un formateur proposer un exercice différent à chacun de ses huit stagiaires, en corriger



LE PRINCIPE DE L'EXERCICE D'APPLICATION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Diagramme PERT (1)

Pour éviter que l'esprit des stagiaires ne soit pollué par des informations inutiles au tracé d'un diagramme PERT, les étapes du projet sont représentées par des lettres qui en elles-mêmes ne signifient rien. Les stagiaires peuvent se concentrer sur l'essentiel.

Vous êtes responsable d'un grand projet. Vous avez identifié 17 tâches importantes :

Tâche	Durée (en j)	Charge (en h/j)	Tâches précédentes	Tâches suivantes
A	4	3	-	C, E
B	1	1	-	D, I
C	6	3	A	G
D	8	2	B	G
E	5	3	A	F
F	3	2	E	O
G	2	3	C, D	H, N
H	9	4	G	O
I	4	8	B	
J	2	4	I	
K	7	6	J	
L	5	2		

Il y a une seule bonne réponse, un seul moyen d'y parvenir, ce qui sur un projet réel est rarement le cas.

Les durées ont été choisies afin que les calculs puissent être réalisés sans calculatrice.

EXEMPLE D'EXERCICE D'APPLICATION

deux, puis annoncer que les six autres exercices étaient analogues et qu'il allait gagner un peu de temps en ne les corrigeant pas. Certes, quelques minutes grappillées, mais six stagiaires frustrés !

- Essayer de doser la difficulté, en commençant par des exercices simples, puis en les complexifiant petit à petit. Cela permet de bien repérer les points de blocage, les difficultés. Et ne pas oublier qu'à terme il faut que les stagiaires réussissent.

Le formateur fait un exercice devant les stagiaires.

↓

Un stagiaire refait un exercice identique devant les autres stagiaires. Le formateur corrige.

↓

Tous les stagiaires refont individuellement un ou plusieurs exercices de difficulté croissante. Le formateur les fait corriger un par un par les stagiaires (tirés au sort).

LA MANIÈRE DE PROCÉDER

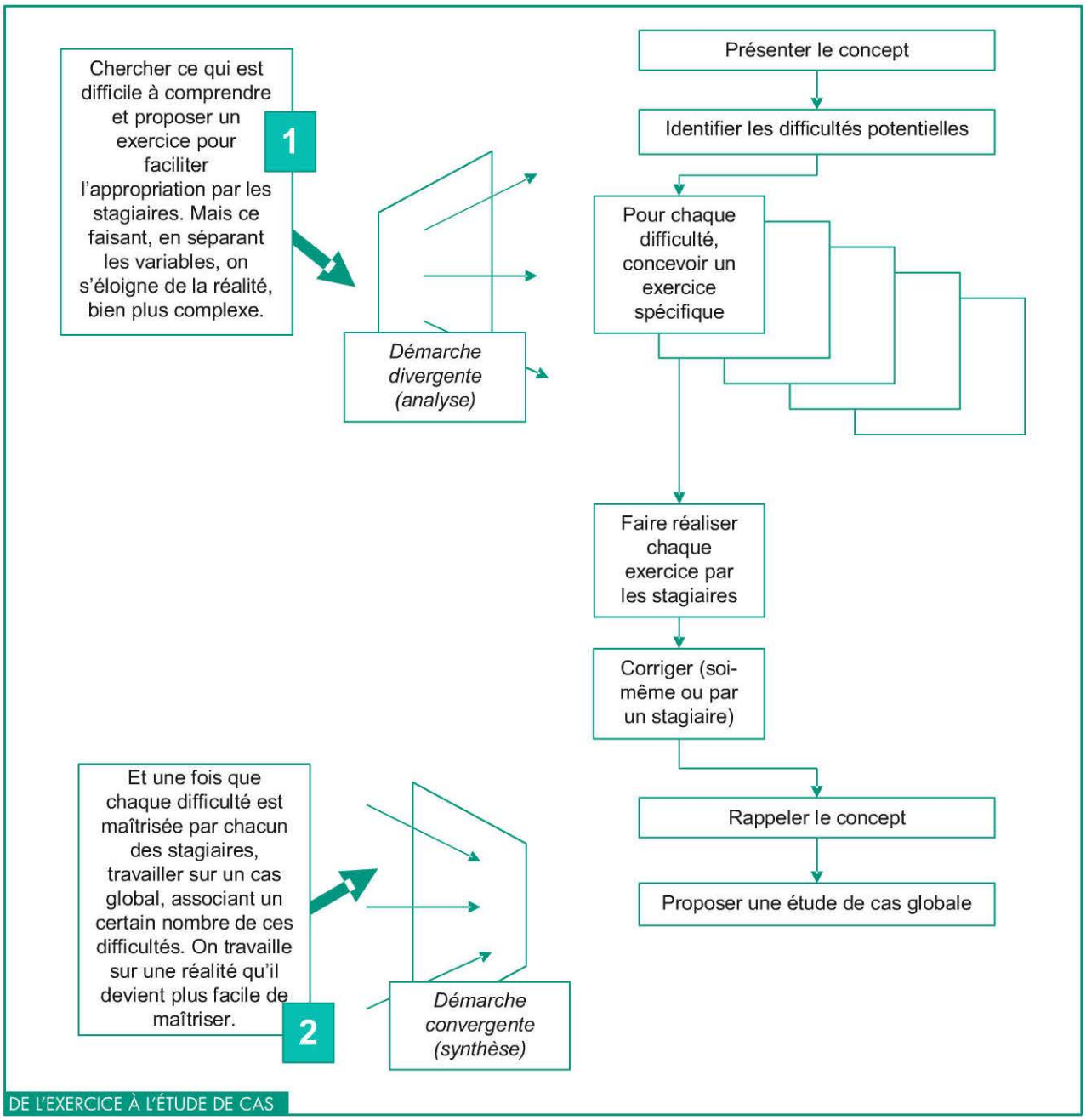
Cas pratique

Le rédacteur de cet ouvrage a été personnellement marqué en classe préparatoire par un professeur qui, voulant faire découvrir les méthodes de résolution des équations aux dérivées partielles, proposait une première équation et demandait à ses élèves de chercher un mode de résolution. Puis, après que tous les élèves eurent « pataugé » pendant plusieurs minutes, en donnait la solution. Il proposait ensuite une deuxième équation qui nécessitait un mode de résolution différent. D'où nouvel échec des élèves et nouvelle résolution par le professeur… En fin de matinée, à défaut d'avoir compris le cours, les 40 élèves avaient compris que leur professeur de mathématiques avait une sacrée expérience. Et ils se disaient tous qu'ils auraient bien du mal à arriver à son niveau.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Imaginons que pour un exercice un peu difficile, il n'y ait aucun volontaire. La première personne choisie au hasard refuse de jouer le jeu ! Dans ce cas, il n'y a pas d'autres solutions que de réduire ses exigences et/ou de modifier légèrement le contenu de l'exercice. Ainsi, lors d'une formation à l'expression orale, les stagiaires, intimidés et peu sûrs d'eux, refusaient de venir parler devant les autres stagiaires d'un sujet tiré au sort, en improvisant totalement. Le formateur a modifié la consigne en attribuant à chaque stagiaire cinq minutes de préparation avant sa prise de parole. Les stagiaires se sont détendus, ont accepté et l'exercice s'est ensuite déroulé de façon



Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

très satisfaisante et très constructive. L'amendement apporté n'a diminué en rien l'intérêt de l'exercice tout en débloquant les participants.

DE L'EXERCICE À L'ÉTUDE DE CAS

Exercices et étude de cas sont tout à fait complémentaires, les premiers constituant une bonne introduction à la seconde (▶ schéma page précédente).

Ce principe ne doit pas être érigé en règle absolue, et certaines études de cas peuvent être proposées sans qu'au préalable des exercices aient été effectués. Inversement, certains exercices peuvent être réalisés sans pour autant être suivis d'une étude de cas complexe. Mais néanmoins, l'idée de faire se succéder exercices, puis étude de cas doit rester à l'esprit du formateur car elle cadre bien avec l'idée de progression pédagogique. Elle constitue également une bonne démonstration de l'applicabilité des concepts présentés par le formateur.



POUR RÉSUMER

- L'exercice doit être simple et permettre aux stagiaires d'appliquer une notion, un point précis cité par le formateur.
- Le formateur doit en graduer la difficulté afin que les stagiaires ou au moins une grande majorité de ceux-ci le réussissent.
- Les exercices sont souvent de bons préalables à une étude de cas.

▶ fiche 31
Le jeu de rôles

▶ fiche 35
Les études de cas

POUR ALLER PLUS LOIN

Mucchielli Roger, *Les Méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, ESF Éditeur, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

LES ÉTUDES DE CAS 35

L'étude de cas est un travail concret, de synthèse, qui va permettre aux stagiaires (généralement scindés en plusieurs sous-groupes) d'appliquer les éléments conceptuels présentés par le formateur et de se rendre compte des difficultés de mise en œuvre, mais aussi de l'efficacité des méthodes qui ont été proposées.

LE PRINCIPE

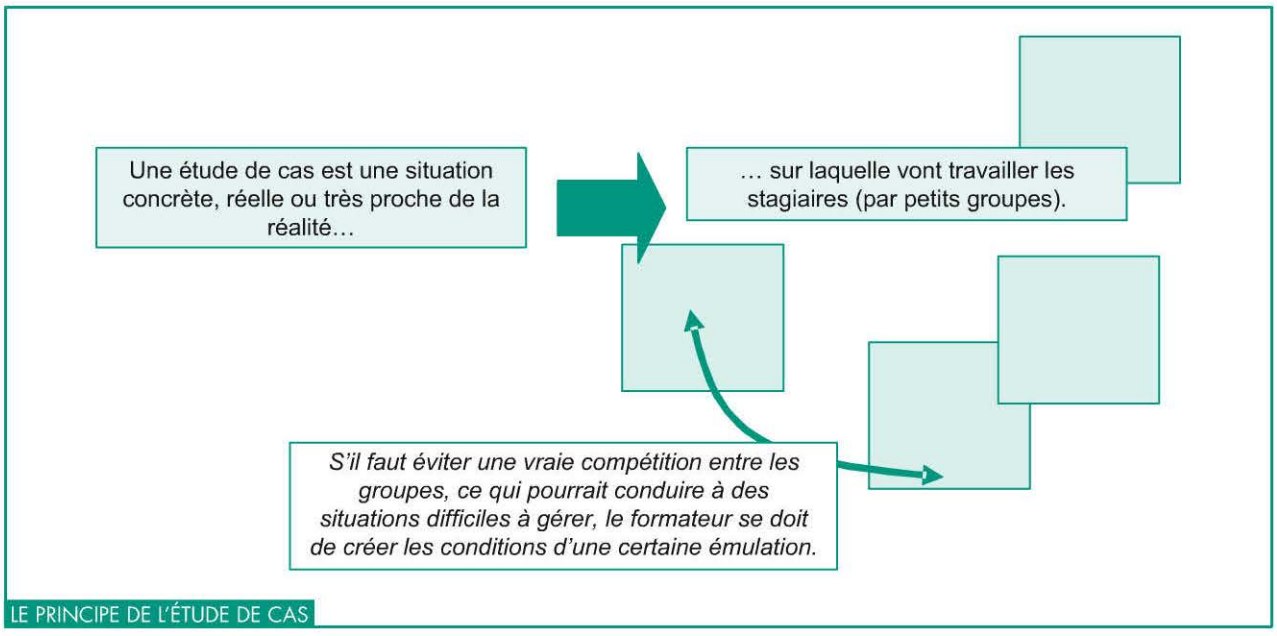
Aussi impliquante que le jeu de rôles, l'étude de cas est plus difficile à préparer. Elle doit être très proche de la réalité quotidienne de chacun des stagiaires, et basée sur des faits ou des chiffres réels.

À l'inverse du jeu de rôles, dont l'emploi est réservé à des cas assez spécifiques, l'étude de cas est universelle et peut être utilisée par tous les formateurs, quel que soit leur domaine d'intervention. Il ne s'agit plus d'une simulation, mais d'une formation action **(▶ schéma ci-dessous)**.

UNE PRÉPARATION ASSEZ LOURDE

Une étude de cas se doit d'être exacte et complète. S'il manque des informations, si la précision et l'exactitude ne sont pas au rendez-vous, le cas n'est plus crédible. Le formateur n'hésitera donc pas à fournir aux stagiaires toutes les informations nécessaires, sous forme de documents, photographies, etc. Il peut être intéressant, pour être certain que la description du cas est complète, d'utiliser la technique CQQCOQP.

Un excès d'informations est même conseillé. Les stagiaires sont alors obligés de faire un tri parmi toutes les informations disponibles, pour ne retenir que les seules informations utiles. Pédagogiquement, il y a là un premier résultat.



LE PRINCIPE DE L'ÉTUDE DE CAS

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Cas pratique

Un formateur doit initier un groupe de stagiaires aux techniques de planification de projet. Après avoir réparti les stagiaires en trois sous-groupes et avoir demandé à chaque groupe de lister les tâches à effectuer dans le cadre d'un vrai projet, il peut demander aux stagiaires de construire eux-mêmes le diagramme PERT. Il s'agit bien d'une étude de cas. Tout est vrai, et les stagiaires repartiront en fin de formation avec un diagramme PERT opérationnel. Mais qui aura probablement été difficile à construire et pour lequel le formateur s'est probablement beaucoup impliqué.

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

- Le choix du cas est important. Il doit impérativement être adapté au groupe de stagiaires. Chacun doit pouvoir rapidement « se prendre au jeu ».
- Il faut formuler le cas par écrit. Au tableau, ou mieux, sur un document que le formateur remet à chacun des participants.
- Le formateur ne doit pas faire à la place des stagiaires. Même si parfois, il en a envie. Il peut orienter, conseiller, mais le travail proprement dit revient aux apprenants. Il ne faut pas oublier que laisser les personnes être confrontées à une difficulté n'est pas une mauvaise approche. L'erreur, voire l'échec sont aussi formateurs, si ce n'est plus, que la réussite du premier coup.

LE DÉBRIEFING

Le débriefing doit être complet, avec analyse de tous les travaux des stagiaires. Il faut parler (ou faire parler) de tous les groupes, et pas seulement de celui dont le travail a été particulièrement complet et conforme à ce que le formateur attendait.

On peut utiliser le modèle de tableau ci-après.

Participants (autocritique)	Aide à accepter les commentaires négatifs des autres, mais image de soi souvent déformée.
Observateurs	Non impliqués, efficacité accrue.
Formateur	Expérience, comparaison avec d'autres stagiaires.

LE DÉBRIEFING

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Dans l'étude de cas, le formateur s'appuie sur la réalité dont il fait extraire les principes et enseignements qui viendront enrichir son discours.

• Une étude de cas, qui s'applique à tous les domaines de formation, doit être longuement préparée car pour être pédagogiquement efficace, elle doit être le strict reflet de la réalité.

▶ **fiche 23**
Les quatre principales méthodes pédagogiques

▶ **fiche 25**
La démonstration et la découverte

▶ **fiche 34**
Les exercices d'application

POUR ALLER PLUS LOIN

• Bellenger Lionel et Pigallet Philippe, *100 exercices et études de cas pour la formation*, ESF Éditeur, 2014.
• Mucchielli Roger, *Les Méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, ESF Éditeur, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

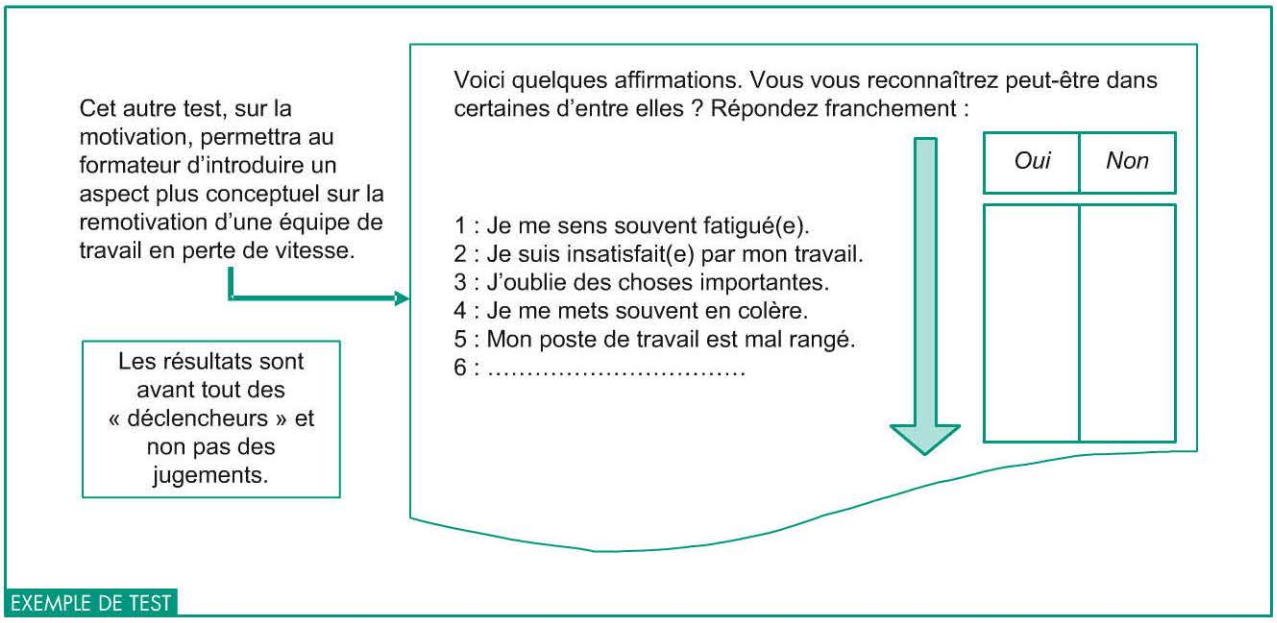
36 LE TEST COMME OUTIL DE FORMATION

Les tests représentent un outil intéressant pour le formateur, non pas en raison des résultats auxquels ils peuvent conduire, mais parce qu'ils permettent d'initier une démarche d'introspection chez chacun des stagiaires. Chacun prendra un peu de recul et réfléchira à la façon dont il réagit lorsqu'il est confronté à telle ou telle situation.

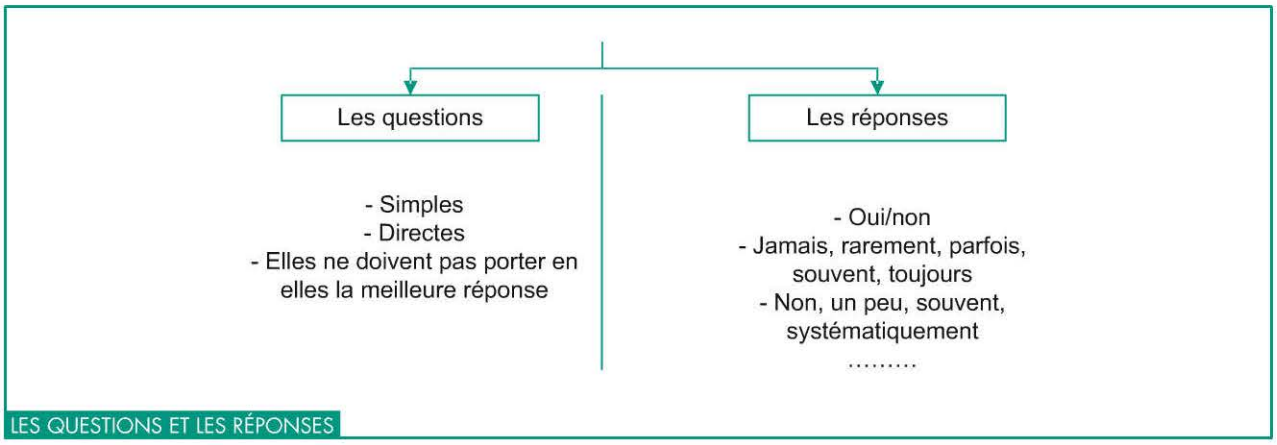
LE PRINCIPE

Les tests proposés aux stagiaires leur permettront de faire un bilan de leur comportement, de leurs attitudes, de leurs pratiques et aspirations, et de se positionner en termes de savoir être. Ils essayeront de faire révéler des traits cachés de leur personnalité.

Ainsi, un formateur animant un stage « gestion du temps » peut-il être amené à mettre au point un test qui va permettre à chacun des stagiaires de prendre conscience de son propre rapport au temps **(▶ premier schéma ci-dessous)**.



EXEMPLE DE TEST



LES QUESTIONS ET LES RÉPONSES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Il ne faudra pas bien sûr en abuser, ni accorder une trop grande importance aux résultats. Les psychologues qui mettent au point de lourds tests de personnalité savent combien il est difficile de concevoir un bon test. Le formateur, qui n'a ni leur formation ni leur expérience, ne doit pas se fourvoyer ni jouer avec le feu en accordant une trop grande importance à un outil qu'il aura lui-même conçu et qui restera imparfait.

Pour concevoir un test simple, deux aspects sont à étudier : les questions et les réponses (▶ second schéma page précédente).

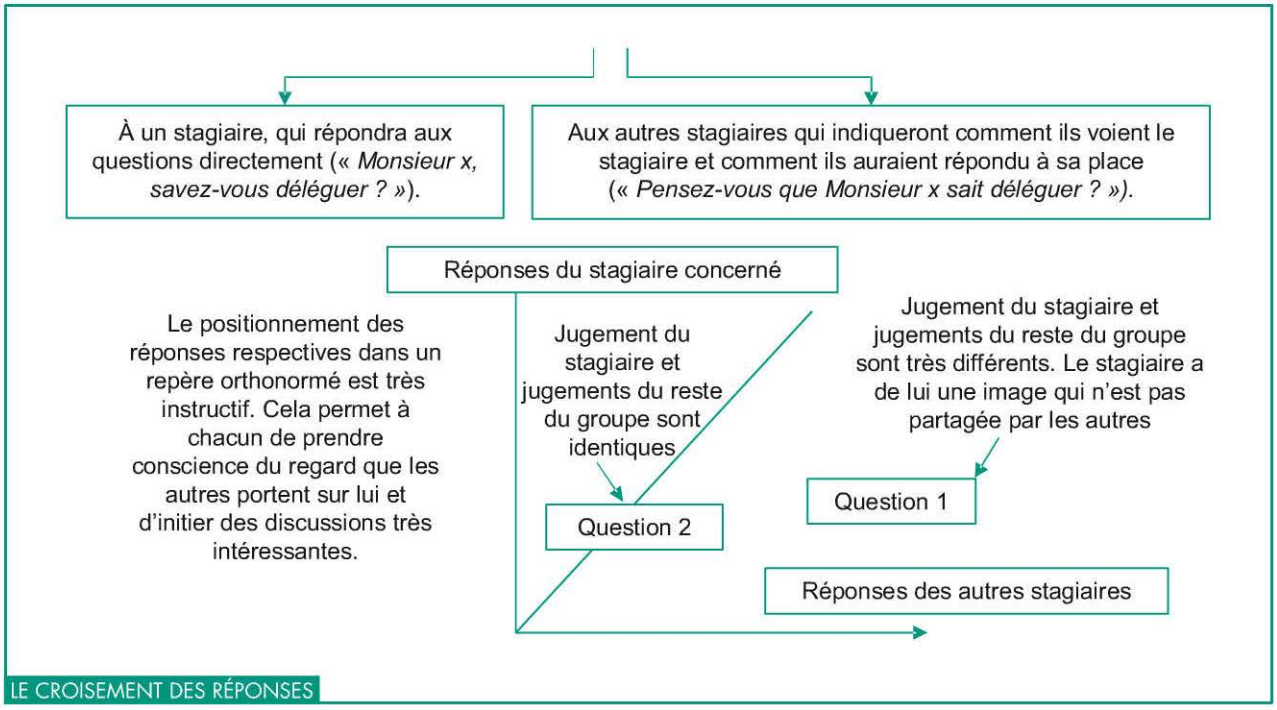
LES CONSIGNES AUX STAGIAIRES

- Expliquer qu'il ne s'agit pas d'être jugé.
- Conseiller aux stagiaires de répondre aux différentes questions de la façon la plus naturelle possible. Demander à chacun une grande franchise (ne pas chercher à biaiser le résultat).
- Veiller à ne jamais exposer les bonnes règles, les bons comportements avant de laisser les stagiaires répondre au questionnaire. Les réponses ne seraient pas naturelles, mais polluées par ce qu'ils croiraient être les meilleures à apporter.

Par exemple, proposer aux stagiaires quelques règles essentielles en matière de gestion du temps avant de leur demander d'évaluer leur propre gestion du temps risquerait de conduire à un résultat totalement faussé.

QUE FAIRE DES RÉSULTATS ?

Les résultats des tests sont individuels. Mais ils ne doivent pas être commentés de façon individuelle (*« vous avez répondu…, très certainement parce que… »*). Les réponses doivent être globalisées (*« Sur les douze stagiaires, huit ont répondu que…, trois ont répondu le contraire et un n'a pas d'opinion »*).



LE CROISEMENT DES RÉPONSES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Le formateur ne devra pas être surpris que certains stagiaires, déçus par leur résultat, se mettent à critiquer l'outil.

LE CROISEMENT DES RÉPONSES

Cette technique, qui n'est utilisable qu'avec des groupes de stagiaires très soudés et se connaissant bien, consiste à poser une même série de questions (de type test), comme dans le schéma de la page précédente.

LE TEST COMME PRÉLUDE À LA FORMATION

Enfin, il convient de noter que les tests peuvent très utilement « ouvrir » la formation. Ils facilitent l'émergence des représentations que le formateur devra identifier au plus vite. Il est même possible de demander aux stagiaires de répondre à un test avant la formation. Une façon de commencer à les « mettre dans le bain » tout en gagnant un temps précieux.



POUR RÉSUMER

- Le formateur n'est pas un psychologue. Le test sera avant toute chose un outil d'appoint qui lui permettra d'introduire un sujet.
- Une préparation sera nécessaire et toute improvisation est à bannir.

▶ **fiche 31**
Le jeu de rôles

▶ **fiche 34**
Les exercices d'application

▶ **fiche 35**
Les études de cas

▶ **fiche 69**
Faire émerger les représentations

POUR ALLER PLUS LOIN

Mucchielli Roger, *Les Méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, ESF Éditeur, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

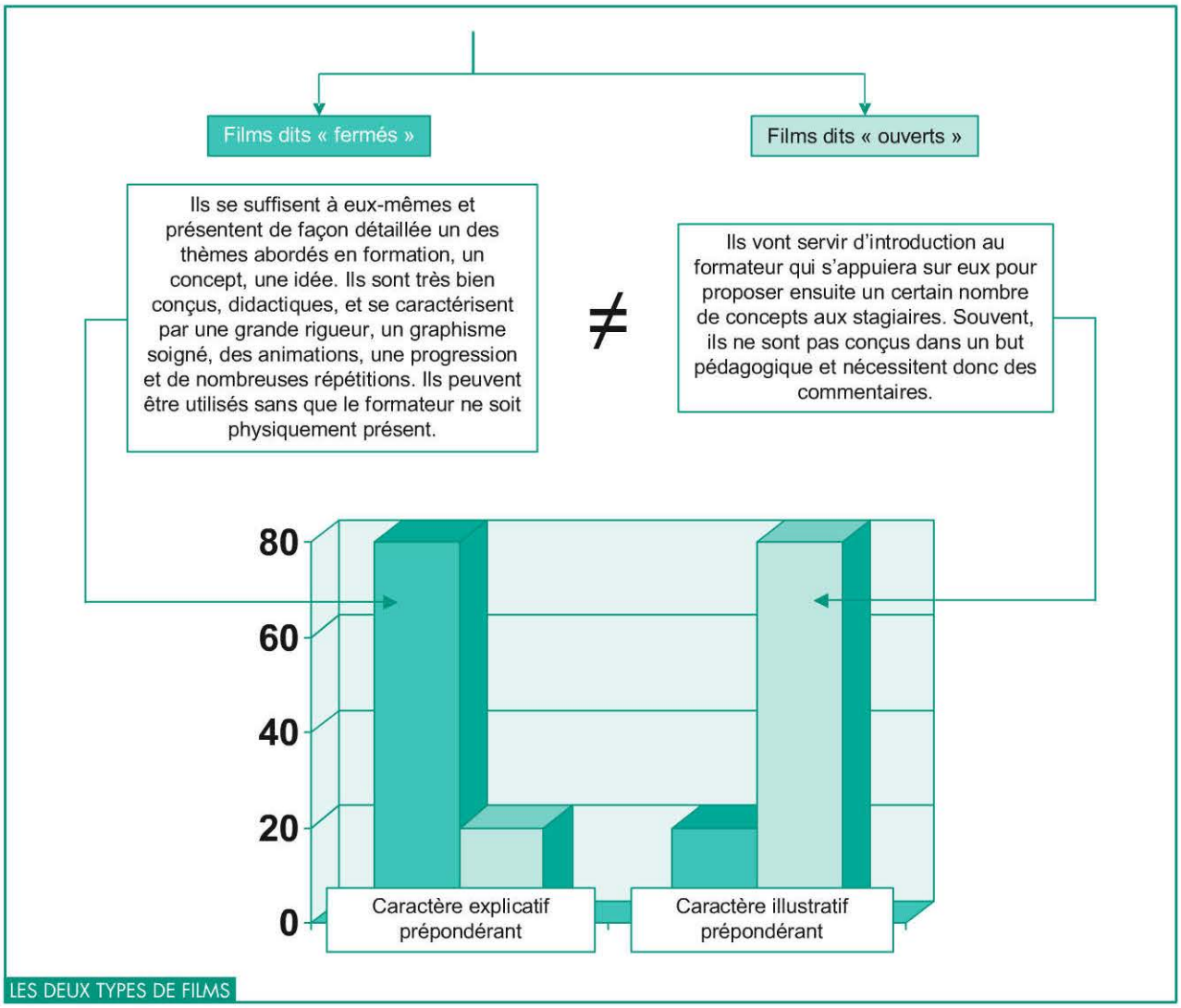
On distingue deux types de films, aux utilisations pédagogiques distinctes : les films « ouverts » et les films « fermés ». La projection d'un film au cours d'une formation n'est toutefois pas sans risque : la dynamique du groupe peut facilement être rompue. Il faut donc bien penser au préalable à la manière dont on va l'utiliser.

DEUX TYPES DE FILMS

Les films ouverts ou à caractère illustratif

Il s'agit, avec ce type de film, d'illustrer ses propos, d'amener les stagiaires à s'exprimer et à réagir.

Ces films doivent toujours être suivis d'une phase de débriefing. Il convient de donner la parole aux stagiaires : qu'ont-ils vu, que s'est-il passé, quels enseignements en tirer ? Parfois cela amènera le formateur à visionner une nouvelle fois le film dans son intégralité, ou bien un moment particulièrement significatif. Le débriefing



LES DEUX TYPES DE FILMS

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

permet de passer en douceur d'un état d'esprit *« ce que j'ai vu »* à un autre état d'esprit *« ce que je fais ou ferais si j'étais confronté à une même situation »* : en psychologie, on parle de mécanisme « IL – ON – JE ».

Les films fermés ou à caractère explicatif

Ce type de film est utile lorsque le formateur souhaite décrire une situation dynamique, ou bien montrer une réalité difficilement accessible, parce qu'elle serait trop coûteuse ou trop lourde à mettre en œuvre, parce qu'elle prendrait trop de temps. Un film est par exemple très pratique pour montrer un geste technique réalisé par un professionnel qui ne peut pas se déplacer pour chacune des séances de formation. Ou bien peut-être est-ce l'environnement que l'on ne peut pas déplacer, ou bien encore est-il impossible aux stagiaires de se rendre eux-mêmes sur le terrain. Parfois ce sont des raisons liées à la sécurité qui rendent impossible la visualisation en direct. Il est en effet certains gestes ou certaines actions que l'on ne peut réaliser en salle devant le groupe de stagiaires.

Le film peut être une démonstration réalisée à distance et « en différé ». Lors de la prise de vues, il est possible de s'y reprendre à plusieurs fois, ou de varier l'angle de prise de vues, alors que si la démonstration était faite en direct, plusieurs essais ne seraient pas possibles. Il est possible de ralentir ce que l'on veut montrer si cela est trop rapide, ou bien au contraire d'accélérer un phénomène s'étalant sur plusieurs heures et donc trop long à observer en temps réel.

Les films explicatifs peuvent être accompagnés par des documents qui les complètent, reprennent certains points clés ou schémas et sont distribués aux stagiaires.

CONSEIL

Attention, les films didactiques de qualité ne sont pas légion et/ou fort chers. Quant à la réalisation par le formateur lui-même d'un film qu'il passera ensuite dans le courant de sa formation, elle n'est pas évidente en termes de qualité, et le résultat est loin d'être acquis.

QUELQUES RÈGLES À RESPECTER

Regarder un film avec les stagiaires n'est jamais sans risque pour le bon déroulement de la formation…

- La dynamique de groupe est provisoirement rompue. À partir du moment où le film démarre, les stagiaires, mais aussi le formateur, adoptent une attitude passive.
- Certains stagiaires considèrent que voir un film est d'abord un divertissement et n'y voient aucun apport pédagogique.

Il convient donc de :

- présenter au préalable le film et son contenu ;
- limiter la durée du film à quelques minutes, une dizaine tout au plus. Il ne faut pas transformer une formation en une séance de cinéma !
- fournir (verbalement ou physiquement) une grille d'analyse à chacun des stagiaires. Pourquoi ne pas leur demander par exemple de compléter un document avec des informations extraites du film ? Cela rendra les stagiaires actifs, les obligera à s'impliquer et facilitera ensuite la phase de débriefing ;

CONSEIL

Ne plongez pas la salle dans l'obscurité, choisissez un moyen de projection suffisamment puissant. Il faut que les stagiaires puissent continuer à prendre des notes.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- organiser un débriefing et demander à chacun des stagiaires, à l'issue de la projection, ce qu'il en a retenu.

POUR RÉSUMER

- Le film peut être un bon outil de formation à condition de respecter certaines règles et d'en faire un débriefing complet.
- Mais le formateur n'en abusera pas sauf à prendre le risque de casser la dynamique du groupe et à rendre les stagiaires passifs.

▶ **fiche 38**
L'utilisation d'un caméscope

▶ **fiche 39**
À quoi sert un support pédagogique ?

POUR ALLER PLUS LOIN

Maddalena Patrick, *La Bible de la formation : 76 fiches pour dynamiser vos formations et rendre vos stagiaires actifs*, Eyrolles, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

38 L'UTILISATION D'UN CAMÉSCOPE

Le caméscope permet à chacun de se voir en action, et donc de mieux prendre conscience de ses qualités et de ses défauts. Il renvoie à chacun sa propre image, permet de s'entendre parler. C'est un auxiliaire précieux pour quiconque veut travailler et améliorer son aisance, son expression orale.

LE PRINCIPE

La perception que l'on a de soi diffère parfois de la réalité. C'est sur ce point que le recours à un caméscope pour filmer les stagiaires prend tout son sens.

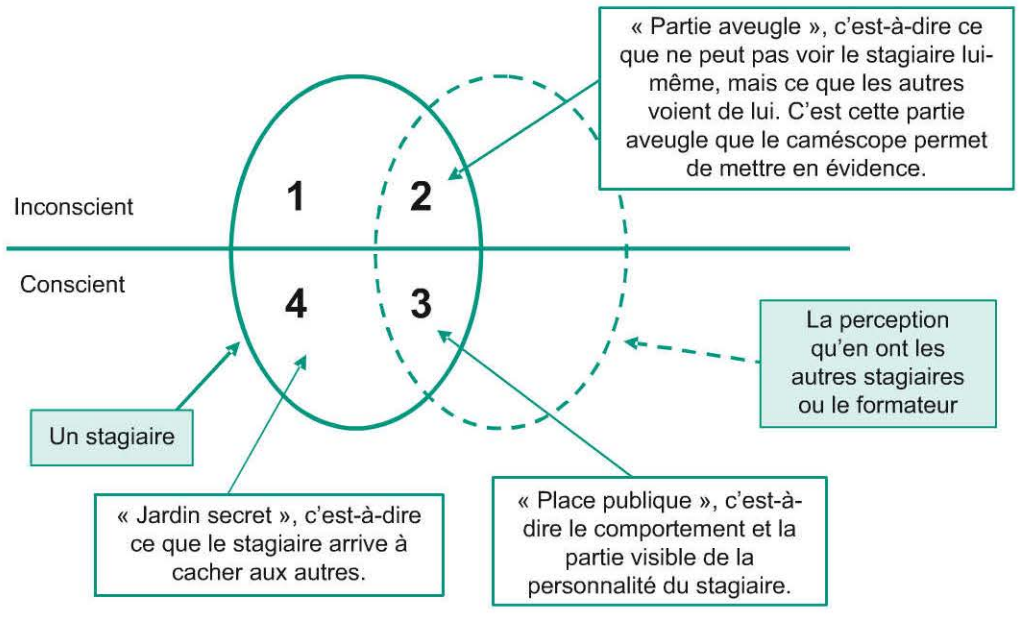
La « fenêtre de JOARI » est un outil qui permet d'expliquer simplement cette différence **(▶ schéma ci-dessous)**.

Le caméscope peut aussi être utilisé par le formateur pour « durcir » les conditions d'un exercice. Si, pour certains stagiaires, parler au groupe n'est qu'une formalité, être filmé est difficile pour tout le monde.

Les formations à l'expression orale, aux techniques d'exposé, de vente, à la négociation et plus généralement toutes les formations pour lesquelles les objectifs en termes de savoir être sont nombreux sont le terrain de prédilection pour l'utilisation du caméscope.

LES DIFFICULTÉS

Même si ce cas se présente rarement, il arrive que des stagiaires refusent d'être filmés. En général, ils sont assez nombreux à annoncer au départ qu'ils ne veulent pas faire un exercice en étant filmés. Mais au fur et à mesure que les stagiaires volontaires font l'exercice sous l'œil de la caméra, ils se détendent et reviennent sur ce qu'ils ont dit. Il ne faut donc pas imposer un ordre, mais laisser les stagiaires décider du moment de leur passage.



LA FENÊTRE DE JOARI

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Lorsque le formateur fait visionner le film, les stagiaires se rendent compte que finalement « ce n'est pas si difficile que cela » et que le résultat obtenu est très correct. Au bout d'un moment, ils prendront dans leur for intérieur la décision « d'y aller ». Au formateur d'être un bon observateur et de saisir cet instant : *« Au suivant maintenant, qui souhaite y aller, vous peut-être, Pierre ?… »*

La pression du groupe constitue aussi une aide précieuse, probablement plus efficace que tous les arguments du formateur, pour pousser les plus réticents à se lancer. *« Allez, tu ne vas pas te dégonfler ! »* est un propos souvent entendu de la bouche des stagiaires les plus à l'aise, ou de ceux qui en ont terminé. Les stagiaires les moins à l'aise ne peuvent plus faire autre chose que de pénétrer à leur tour dans l'arène et s'exposer.

Enfin, il ne faut pas oublier d'informer les stagiaires que la bande vidéo (ou la carte mémoire) sera effacée en fin de formation pour être réutilisée (et le faire).

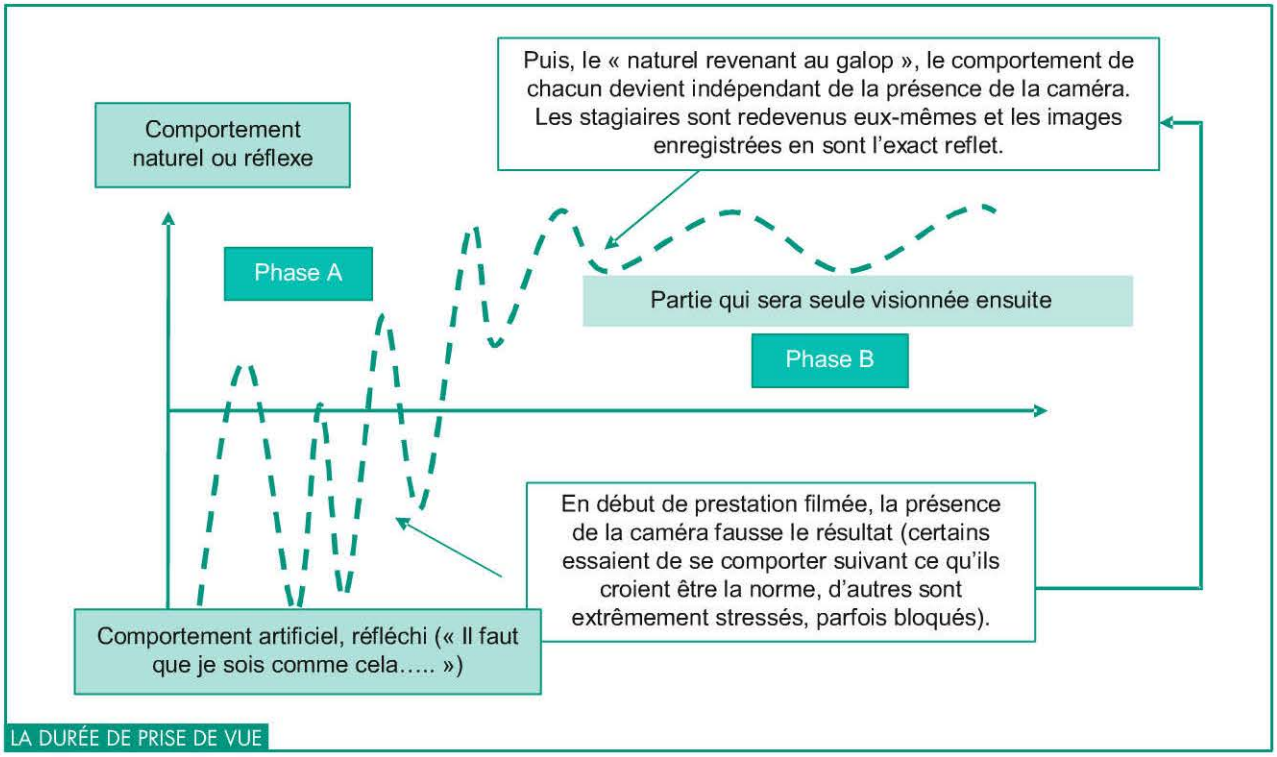
GÉRER LA DURÉE

La durée des prises de vues ne doit pas être trop courte afin de laisser les vrais comportements apparaître **(▶ schéma ci-dessous)**.

CONSEIL

Les stagiaires oublieront d'autant plus facilement la caméra que celle-ci aura été fixée sur un pied. Après avoir cadré et déclenché l'enregistrement, le formateur s'en écartera et, ce faisant, attirera l'attention des stagiaires sur lui-même plutôt que sur elle.

Mais à l'inverse, il ne faut pas faire durer la prise de vues trop longtemps, surtout si le nombre de stagiaires est élevé. Filmer une dizaine de



LA DURÉE DE PRISE DE VUE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

stagiaires dix minutes chacun devient vite laborieux et risque de déclencher un phénomène de lassitude et de saturation, de casser le rythme.

Si le formateur décide de rester derrière la caméra (ce qui est déconseillé) au lieu de s'en écarter après l'avoir déclenchée, il évitera les effets de zoom (amplification des défauts et tics en gros plan), les travellings trop rapides… Il ne s'agit pas de cinéma, mais de formation ! Le formateur devra également se méfier du contre-jour, et ne pas hésiter à laisser les lumières artificielles allumées même en plein jour. L'objectif ne devra jamais être dirigé vers la fenêtre ou une source de lumière vive.

Bien sûr, pendant que le formateur filme un stagiaire (ou un groupe de stagiaires), les autres participants doivent rester silencieux. Il est d'ailleurs utile d'utiliser un micro additionnel en remplacement de celui intégré à la caméra, souvent de qualité tout juste moyenne.

Même si voir les autres est aussi enrichissant que se voir soi-même, la phase de visionnage doit également être assez brève sous peine de voir le groupe se lasser. S'il est utile de filmer un jeu de rôles ou un stagiaire pendant assez longtemps (le temps qu'il faut pour que la caméra soit oubliée et que le naturel prenne le dessus), il n'est pas utile de visionner l'intégralité du film réalisé. On choisira un extrait pendant la deuxième phase (phase B). L'idéal est d'utiliser, pour le visionnage, le vidéoprojecteur et son entrée vidéo, à condition qu'il soit muni d'un haut-parleur, ce qui n'est pas toujours le cas. Mais une télévision avec grand écran est une excellente solution. Les commentaires du formateur pourront être faits en temps réel (au fur et à mesure du visionnage), mais également à la fin, lors d'une synthèse obligatoire.

POUR RÉSUMER

- Le caméscope est un outil de formation intéressant car il permet aux stagiaires de prendre conscience de leur propre comportement.
- Mais il nécessite beaucoup de tact de la part du formateur, à la fois pour convaincre les stagiaires de se laisser filmer et pour commenter les prestations de chacun.

▶ **fiche 31**
Le jeu de rôles

▶ **fiche 36**
Le test comme outil de formation

▶ **fiche 37**
L'utilisation des films en pédagogie

POUR ALLER PLUS LOIN

Maddalena Patrick, *La Bible de la formation : 76 fiches pour dynamiser vos formations et rendre vos stagiaires actifs*, Eyrolles, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Module 5

CONCEVOIR UN SUPPORT DE FORMATION

Pas un stagiaire ne s'imagine repartir d'une session de formation sans un support écrit. Certains en sont d'ailleurs encore à mesurer leur degré de satisfaction à l'aune de l'épaisseur du document que le formateur a distribué. Un peu caricatural certes, mais quelquefois exact.

Lors des évaluations à chaud en fin de stage, nombreux sont les stagiaires qui accordent une importance exagérée à cet aspect. Parce qu'ils se disent qu'ainsi ils pourront se replonger dans la lecture de ce document une fois qu'ils auront repris leur activité quotidienne. Et sur ce point, ils ont raison. Un document pédagogique attrayant et bien conçu est une façon de prolonger le face-à-face pédagogique entre les stagiaires et le formateur. Mais ce n'est pas là le seul avantage du support pédagogique. Un bon support pédagogique peut permettre aux stagiaires de suivre plus facilement le discours du formateur, constitue une référence, permet de compenser dans une certaine mesure une prestation orale un peu moins réussie qu'à l'habitude.

Un bon support pédagogique est également fort utile au formateur car il constitue une « assurance » contre les oublis ou trous de mémoire. Il lui permet enfin de vérifier qu'il maîtrise bien l'intégralité du sujet.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Fiche 39	À quoi sert un support pédagogique ?	151
Fiche 40	Distribuer un support pédagogique	154
Fiche 41	Cinq types de supports pédagogiques	157
Fiche 42	Le dossier de synthèse	159
Fiche 43	Le guide pratique	161
Fiche 44	Le document à compléter	164
Fiche 45	Les affiches et posters	166
Fiche 46	Les planches PowerPoint	169
Fiche 47	L'organisation visuelle d'une planche	174
Fiche 48	La bonne présentation d'une planche	180
Fiche 49	Quand le formateur se retrouve prisonnier de ses propres supports	184
Fiche 50	Le droit d'auteur	187

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

À QUOI SERT UN SUPPORT PÉDAGOGIQUE ? 39

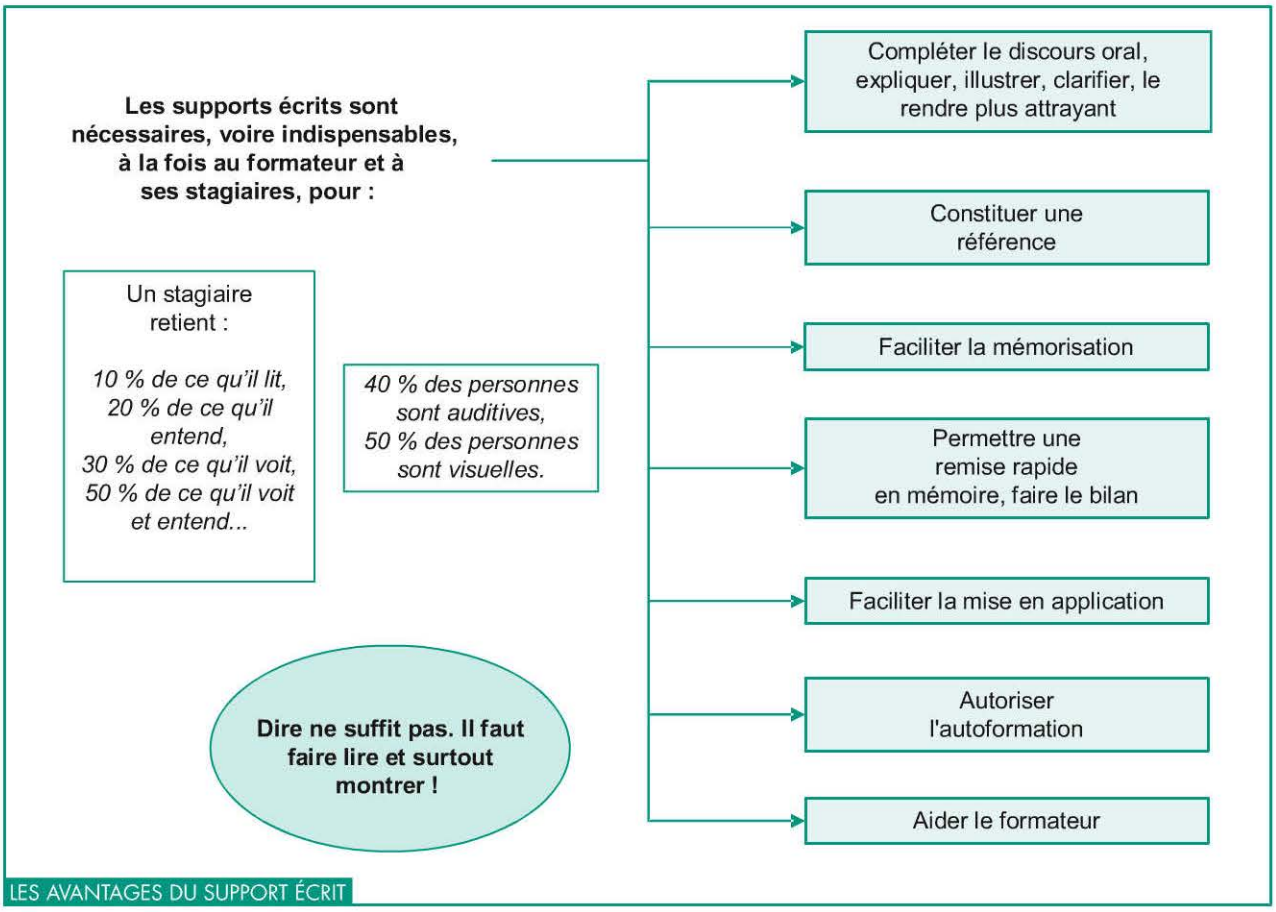
Le document pédagogique est en quelque sorte une matérialisation de la prestation intellectuelle que constitue la formation. Plusieurs mois ou années après une formation, le formateur – aussi brillant soit-il – a été oublié de la plupart des stagiaires. Mais ils ont gardé le document pédagogique qui leur a été distribué, même si celui-ci est devenu obsolète.

LES AVANTAGES DU SUPPORT ÉCRIT

Le document pédagogique constitue, pour nombre d'organismes de formation, la meilleure publicité. Quel formateur n'a jamais reçu un appel téléphonique ainsi formulé : *« J'ai retrouvé un support de formation que vous avez écrit. Dispensez-vous encore ce type de formation et peut-on se rencontrer pour en parler ? »*

Un support pédagogique de qualité est une véritable carte de visite pour son rédacteur, démontre son professionnalisme et peut se transformer en un puissant outil marketing.

D'où cette première règle fondamentale et qui à notre sens ne souffre pas d'exception : un document pédagogique de quelque nature que ce soit doit toujours être imprimé sur un papier à en-tête de la société à laquelle appartient le formateur et comporter en première page le nom de celui-ci.



LES AVANTAGES DU SUPPORT ÉCRIT

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

LE TEMPS DE PRÉPARATION

De nombreux formateurs estiment que, pour une formation d'une journée, il faut trois jours pour préparer un document de formation adapté. On peut diminuer ce temps de préparation :

- par une bonne maîtrise du logiciel de présentation, ce qui évite les nombreux allers-retours secrétaire/formateur et permet une conception directement à l'écran ;
- par une rationalisation, en particulier au niveau de la présentation, de la mise en pages, etc. ;
- par la création d'une banque de schémas, photographies… qui peuvent servir plusieurs fois ;
- grâce à une conception modularisée des formations…

CONSEIL

Si on vous demande d'animer une session de formation avec un support pédagogique existant, que vous ne connaissez pas, et qui à première vue ne vous semble pas très adapté… Ne tombez pas dans le piège ! Même si cela vous prend du temps ou n'est pas financé, refaites le support afin qu'il soit réellement « à votre main ». Conserver un support inadapté ou que l'on « ne sent pas » est doublement handicapant : il va souvent induire une mauvaise animation d'une part, et donnera du formateur une mauvaise image une fois la formation terminée.

LA CONFIDENTIALITÉ

Le problème de la confidentialité se pose non pas en raison du contenu, qui, à de rares exceptions près, est du domaine public, mais en raison du temps et des efforts qu'il a fallu au formateur pour rendre compréhensible à un public de néophytes des informations *a priori* complexes. Plus le document est clair, plus il aura de valeur pour celui qui souhaite l'exploiter sans en avoir le droit et sans l'autorisation du rédacteur...

La première – et la plus simple – des protections, mais elle est parfois illusoire, consiste à apposer sur chacune des pages une mention de copyright : *« Ce document est propriété de… Il ne peut être diffusé ou reproduit sans son autorisation écrite… »*

La deuxième protection consiste à rendre le document plus difficilement exploitable à celui qui n'a pas suivi la formation. Par exemple en proposant des documents incomplets que les stagiaires vont compléter lors de la formation.

Une astuce très intéressante consiste à utiliser des couleurs passant mal à la photocopie. Sauf à disposer d'une photocopieuse couleur, les indélicats risquent de se retrouver avec des documents tout en nuances de gris et sur lesquels les informations clés sont plus difficilement identifiables.

Mais de toute façon, il convient de ne pas oublier que l'on ne peut maîtriser l'usage qui va être fait par chacun des stagiaires du document. Certains le garderont pour leur seul usage, d'autres le photocopieront sans vergogne et en feront profiter leur entourage professionnel ou extraprofessionnel. Leur annoncer en début de formation que ce document est pour eux seuls n'est pas vraiment une garantie.

POUR RÉSUMER

- Le support de formation est une matérialisation de la prestation du formateur.
- Il permet de prolonger le face à face pédagogique bien au-delà de la formation.
- C'est également une véritable vitrine pour l'organisme de formation.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

▶ **fiche 40**
Distribuer un support pédagogique

▶ **fiche 41**
Cinq types de supports pédagogiques

▶ **fiche 50**
Le droit d'auteur

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Les supports pédagogiques » sur le site www.crdp-montpellier.fr/ressources/memoires.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

40 DISTRIBUER UN SUPPORT PÉDAGOGIQUE

La question qui se pose lorsque l'on dispose d'un bon document pédagogique est : à quel moment le distribuer ? Et par ailleurs, de quelle manière l'introduire pour inciter les stagiaires à le lire sérieusement et à en tirer profit ?

QUAND LE DISTRIBUER

L'instant de distribution des supports pédagogiques divise les formateurs. Certains, sous le prétexte de mieux réussir à capter l'attention des stagiaires, préfèrent le distribuer en fin de formation **(▶ premier schéma ci-dessous)**.

D'autres au contraire sont partisans d'une distribution en début de formation **(▶ second schéma ci-dessous)**.

D'autres enfin privilégient une distribution au fur et à mesure. Ils peuvent alors choisir, suivant les parties traitées, de donner les feuillets correspondants avant de traiter un sujet ou de les remettre après. Cette option intermédiaire est souvent utilisée par ceux qui choisissent de présenter la documentation pédagogique dans un classeur.

Le débat est loin d'être tranché. Y a-t-il une solution optimale ? Probablement pas. Tout au plus peut-on faire remarquer que la question se pose avec beaucoup moins d'acuité lorsque le formateur utilise à la fois transparents (ou vidéoprojection) et tableau papier. Il peut dans ce cas distribuer son support en début de formation sans craindre de voir les stagiaires se détourner de son discours puisqu'il complète celui-ci avec des schémas tracés en temps réel. Même avec le support pédagogique en main, les stagiaires sont tenus d'être attentifs s'ils veulent éviter de perdre une partie des informations.

LA DISTRIBUTION APRÈS LA FORMATION

Distribuer le support pédagogique APRÈS est conseillé quand :

- il s'agit d'un document d'information qui vient en complément du document principal ;
- le formateur attend des stagiaires une participation très active et une réelle découverte du sujet.

LA DISTRIBUTION AVANT LA FORMATION

Distribuer le support pédagogique AVANT est conseillé quand :

- le document est nécessaire à la compréhension de ce qui va être dit par le formateur (schéma très complexe et précis …) ;
- le public à former ne sait pas prendre de notes (ou préfère prendre des notes directement sur le support de cours) ;
- il s'agit d'un guide à compléter (document à trous) ;
- le document sert à organiser le travail (plan, description d'un jeu pédagogique …).

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Cas pratique

Imaginons qu'en ouvrant votre mallette, vous vous aperceviez que vous avez oublié les documents pédagogiques, ou bien que ceux-ci sont en nombre insuffisant.

Il suffit d'avouer votre oubli et de reporter au lendemain la distribution des supports. S'il ne s'agit pas d'un oubli, mais d'une erreur dans le nombre de documents apportés, on peut également le dire. Ce qu'il ne faut pas faire, c'est introduire une inégalité dans le traitement des stagiaires en distribuant le document à certains seulement. Et si un stagiaire insiste pour recevoir de suite le document, en quantité insuffisante pour que tout le monde le reçoive, il ne faut pas hésiter à lui dire qu'une distribution immédiate perturberait votre approche pédagogique. Un petit mensonge sans conséquence vaut mieux que de créer un sentiment d'inégalité dans le groupe.

CONSEIL

Si les stagiaires sont plongés dans la lecture du document que vous venez de distribuer et ne vous écoutent plus… Que faire ? Dans ce cas, il faut se taire et attendre. Au bout de quelques secondes ou dizaines de secondes, ils relèveront tous la tête. Vous en profiterez alors pour leur demander de fermer le support et vous reprendrez votre discours.

COMMENT LE DISTRIBUER

Indépendamment de l'instant de la distribution d'un document, il est une règle qui ne souffre pas d'exception : tout document distribué doit être présenté oralement par le formateur.

Cette présentation doit bien sûr aller au-delà d'un simple : *« Vous lirez ceci chez vous à tête reposée… »*

Si la documentation est abondante, le formateur ne doit pas oublier d'en livrer le mode d'emploi. Y a-t-il un index, le plan du document suit-il très exactement le plan de la formation, que faut-il relire en premier… ?

De plus en plus de formateurs substituent au document papier le document sous forme numérique, ce qui répond en partie à la question du moment de la distribution (envoi par e-mail après la formation) mais remet en exergue le problème des droits d'auteur et de la confidentialité. Il est en effet facile pour quiconque de changer le masque et d'exploiter à son propre compte le document ou d'en incorporer une bonne partie dans son propre document. Ceci est un fait, mais le formateur doit pourtant suivre l'évolution de la technique.

Pour le formateur, la seule vraie solution pour ne pas être copié est d'être toujours en avance d'une étape (approche du sujet, contenu, méthode, solution proposée…) sur ses concurrents.

LA REPRODUCTION DES DOCUMENTS

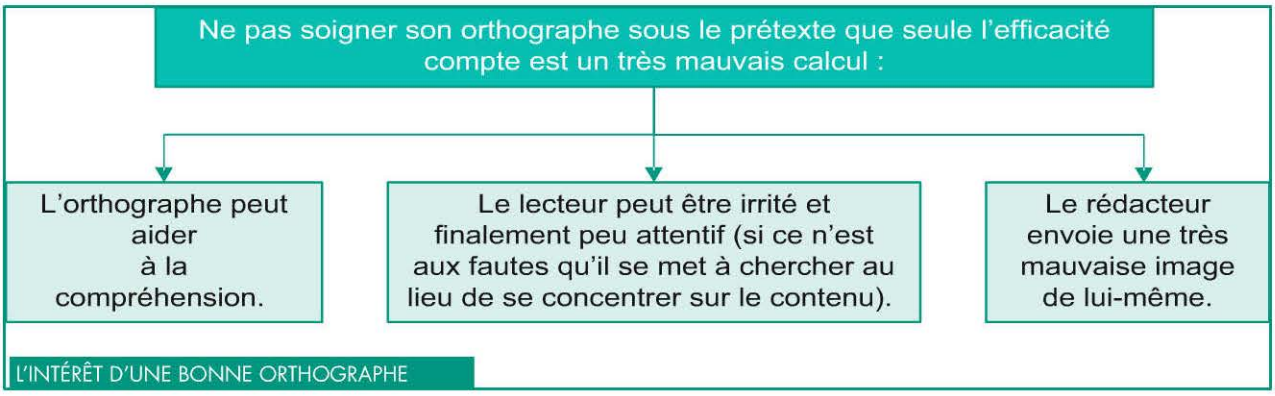
Après avoir passé de longues heures à élaborer un document de formation, le bon sens le plus élémentaire voudrait que l'on accorde une attention toute particulière à sa reprographie.

Attention donc aux photocopies de piètre qualité qui viennent ruiner des heures d'efforts et conduisent à un document pédagogique qui ne sera pas conservé par les stagiaires. Il ne faut pas hésiter à imprimer chacun des exemplaires du document distribué aux stagiaires sur une imprimante laser ou en couleur.

LA QUESTION DE L'ORTHOGRAPHE

À l'époque des textos et autres SMS à la syntaxe assez éloignée de celle enseignée dans les écoles, et au risque de passer pour un combattant d'arrière-garde, nous affirmons que les

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



L'INTÉRÊT D'UNE BONNE ORTHOGRAPHE

règles d'orthographe et de grammaire doivent être scrupuleusement respectées. Il y va de la crédibilité du formateur **(▶ schéma ci-dessus)**.

Dans l'esprit de certains stagiaires, un formateur qui présente un document rempli de fautes d'orthographe et de grammaire est un formateur qui, au mieux, n'a pas relu son texte (et donc ne respecte pas les stagiaires qui en seront les lecteurs), et, au pire, ne l'a pas écrit lui-même. Sans parler des difficultés d'animation, les stagiaires se prenant au jeu et essayant de repérer avant les autres stagiaires les fautes laissées par le formateur.

On notera que les correcteurs orthographiques des logiciels ne sont pas une garantie, loin s'en faut. Se reposer sur eux et eux seuls conduit immanquablement à laisser passer des erreurs.

POUR RÉSUMER

- Les arguments en faveur d'une distribution avant ou en cours de formation et d'une distribution après la formation ne permettent pas de trancher.
- Le formateur choisira donc l'option qui s'adapte le plus à son propos et à sa façon de former.

▶ **fiche 39**
À quoi sert un support pédagogique ?

▶ **fiche 41**
Cinq types de supports pédagogiques

▶ **fiche 42**
Le dossier de synthèse

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

CINQ TYPES DE SUPPORTS PÉDAGOGIQUES 41

On peut distinguer plusieurs types de documents pédagogiques, qui doivent tous être de qualité, mais qui se différencient en particulier par l'étendue du domaine qu'ils couvrent et par leur degré de précision.

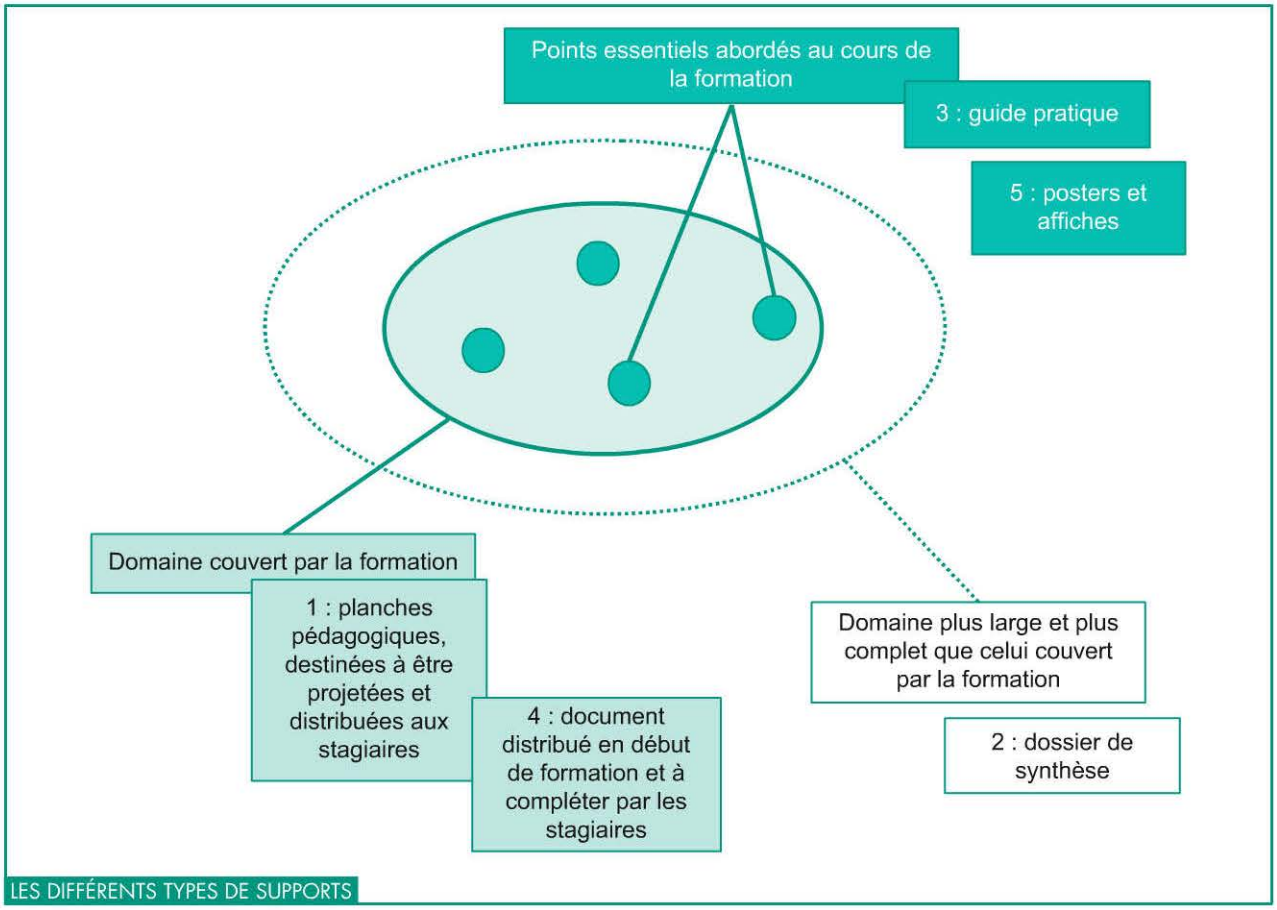
LES DIFFÉRENTS TYPES DE SUPPORTS

On peut distinguer cinq types de supports, présentés dans le schéma ci-dessous.

Attention : parfois le document pédagogique devient un outil pour le développement commercial de l'entreprise. Il en est ainsi pour les sociétés qui commercialisent des produits techniques et forment leurs clients à leur utilisation. Aux formateurs de bien prendre conscience de cette réalité. Si les stagiaires peuvent, en plus du document pédagogique, juger le contenu du stage et le formateur, les autres personnes de l'entreprise ne verront que le document pédagogique qui a été distribué et qui circulera. Celui-ci constituera alors une véritable vitrine et devra à ce titre être aussi soigné qu'une vraie plaquette commerciale.

LES PLANCHES PÉDAGOGIQUES

Il y a encore quelques années, c'étaient les fameux « transparents », parfois difficiles à fabriquer et à manipuler. Aujourd'hui, les vidéoprojecteurs ont remplacé les rétroprojecteurs et



LES DIFFÉRENTS TYPES DE SUPPORTS

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

l'utilisation du logiciel PowerPoint s'est généralisée. C'est à ces planches que l'on pense en premier lorsque l'on parle de supports pédagogiques. Par abus de langage, nombreux sont d'ailleurs les demandeurs d'une formation qui, s'adressant au formateur, lui demandent s'il a « terminé les planches » en voulant en fait lui demander si la formation est prête à être dispensée.

LE DOSSIER DE SYNTHÈSE

Plus complet, mais aussi plus difficile à lire par les stagiaires et à utiliser par le formateur en formation, le dossier de synthèse est un document qui renferme, de manière exhaustive, l'intégralité des points abordés lors de la formation et qui va même au-delà (références, exemples supplémentaires, approfondissements…).

LE GUIDE PRATIQUE

Le guide pratique est un document simple et concis qui permet d'accompagner les stagiaires dans la mise en œuvre rapide des principaux principes abordés lors de la formation. Sous la forme d'un livret, de fiches, d'un dépliant…, c'est un document qui se veut avant tout opérationnel.

LE DOCUMENT À COMPLÉTER

Il s'agit d'un document dans lequel des mots ou phrases ont été omis, des schémas ont été laissés intentionnellement vierges. Le document doit être complété par les stagiaires au fur et à mesure de l'avancement de la formation. Il est essentiellement utilisé par le formateur qui souhaite de la part de ses stagiaires une attention soutenue et qui ne peut que difficilement utiliser une autre méthode pédagogique que celle de l'exposé.

LES AFFICHES ET POSTERS

S'il s'agit de documents pédagogiques, ils ne sont pas destinés à être distribués aux stagiaires, à l'inverse des quatre types de documents précédents, mais à être affichés soit dans la salle de formation, soit sur les postes de travail.



POUR RÉSUMER

Il n'y a pas un, mais plusieurs types de supports que le formateur choisira en fonction des objectifs pédagogiques retenus et de son public.

▶ **fiche 39**
À quoi sert un support pédagogique ?

▶ **fiche 40**
Distribuer un support pédagogique

▶ **fiche 50**
Le droit d'auteur

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

LE DOSSIER DE SYNTHÈSE 42

Le dossier de synthèse porte finalement assez mal son nom. Plus qu'une synthèse sur un sujet donné, il s'agit d'un recueil exhaustif des connaissances. Il n'est pas destiné à être lu par le formateur pendant la formation, si ce n'est de façon marginale. Par contre, le formateur devra le présenter aux stagiaires et leur en donner le « mode d'emploi ».

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Le dossier de synthèse est un document que les stagiaires consulteront lorsqu'ils voudront, bien après la fin de la formation, se remémorer un point précis dans le moindre de ses détails.

Ce document est bien adapté aux formations sur des sujets vastes et complexes, très techniques, avec un arrière-plan théorique non négligeable. Il ne peut être correctement lu et exploité que par des stagiaires de niveau assez élevé et disposant de suffisamment de temps **(▶ premier tableau ci-dessous)**.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

Le second tableau ci-dessous énonce les quatre conditions de lisibilité d'un document pédagogique de synthèse.

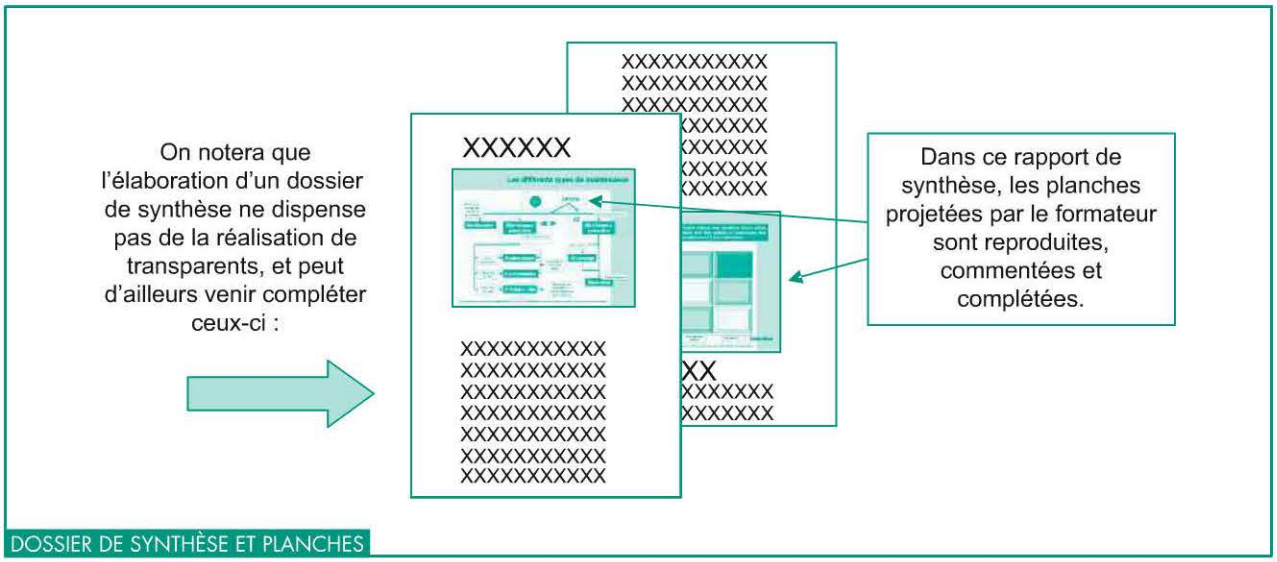
Un rapport de synthèse doit par ailleurs être :

- très structuré (plan, sommaire, index, pagination…). Une information élémentaire, un point de détail doivent pouvoir être retrouvés facilement par le lecteur ;
- complet, exhaustif ;
- fiable. Il va constituer une véritable bible à laquelle on se référera de nombreuses fois. Il fera référence à de multiples exemples, comportera une bibliographie ;
- bien présenté (reliure, page de garde…).

Avantages du dossier de synthèse	Inconvénients du dossier de synthèse
Les stagiaires ont un document complet, ils n'ont plus l'obsession de la prise de notes pour « ne rien perdre ». Ils savent que tout ce que le formateur dit se retrouvera dans le document. Les stagiaires peuvent continuer à travailler seuls pour approfondir le sujet. Permet au formateur de s'assurer de sa bonne maîtrise du thème traité. Rédiger un document de synthèse est en soi un exercice très formateur auquel tout intervenant devrait s'astreindre dans chacun de ses domaines d'intervention. Constitue une base de données à laquelle le formateur peut se référer.	Difficile à réaliser, car doit être adapté à chaque groupe de stagiaires. Rend le stagiaire plus passif. Il peut même tuer le légitime désir de compréhension immédiate *(« Je n'ai pas compris, mais je relirai tranquillement plus tard le document remis par le formateur »)*. La plupart des stagiaires risquent de vouloir anticiper en le feuilletant. Ce qui en soit n'est pas blâmable, mais peut être la cause d'une mauvaise écoute de la part des stagiaires. Nécessite une remise à jour. Celle-ci peut s'avérer longue et difficile.

Le style	L'illustration	La structuration	La présentation
Vocabulaire simple Phrases courtes et claires	Schémas, tableaux, graphiques	Des titres Des sous-titres Des paragraphes Une ponctuation adaptée	Un texte aéré Une typographie facile à lire (PAS D'EMPLOI EXCLUSIF DES MAJUSCULES…)

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



POUR RÉSUMER

- Le dossier de synthèse est un premier type de document pédagogique, assez difficile à préparer, mais garantissant la maîtrise du sujet par le formateur.
- Il requiert un niveau assez élevé chez les stagiaires qui ne doivent pas être rebutés par de longs écrits et un arrière-plan théorique important.

▶ **fiche 39**
À quoi sert un support pédagogique ?

▶ **fiche 40**
Distribuer un support pédagogique

▶ **fiche 41**
Cinq types de supports pédagogiques

▶ **fiche 50**
Le droit d'auteur

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

LE GUIDE PRATIQUE 43

Distribué en fin de formation, c'est un outil qui aidera les stagiaires à mettre en application, dans leur vie professionnelle quotidienne, les enseignements du formateur. Il peut être reproduit en un grand nombre d'exemplaires et accompagner les formations « de masse ».

À QUOI SERT LE GUIDE PRATIQUE ?

Le guide pratique est bien adapté aux formations opérationnelles, à l'apprentissage d'un logiciel, d'une technique précise, de méthodes de résolution de problèmes, etc., pour des stagiaires de niveau faible ou intermédiaire. On a ainsi vu un industriel aéronautique distribuer plus de 1 000 exemplaires d'un guide sur les bonnes pratiques en production, après avoir fait suivre à l'ensemble des opérateurs une séance de sensibilisation de trois heures sur la qualité en aéronautique.

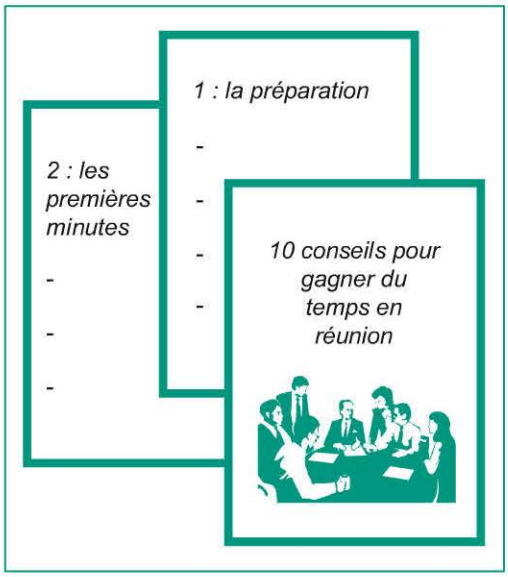
Parfois, il faut le reconnaître, il décevra les stagiaires qui attendent une information exhaustive. Ceux-là se rabattront sur les autres supports utilisés par le formateur.

Attention : la durée de vie d'un guide pratique doit généralement être limitée dans le temps. Ou bien celui-ci devra comporter des indications sur sa durée et son périmètre d'application.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

Un guide pratique doit être :

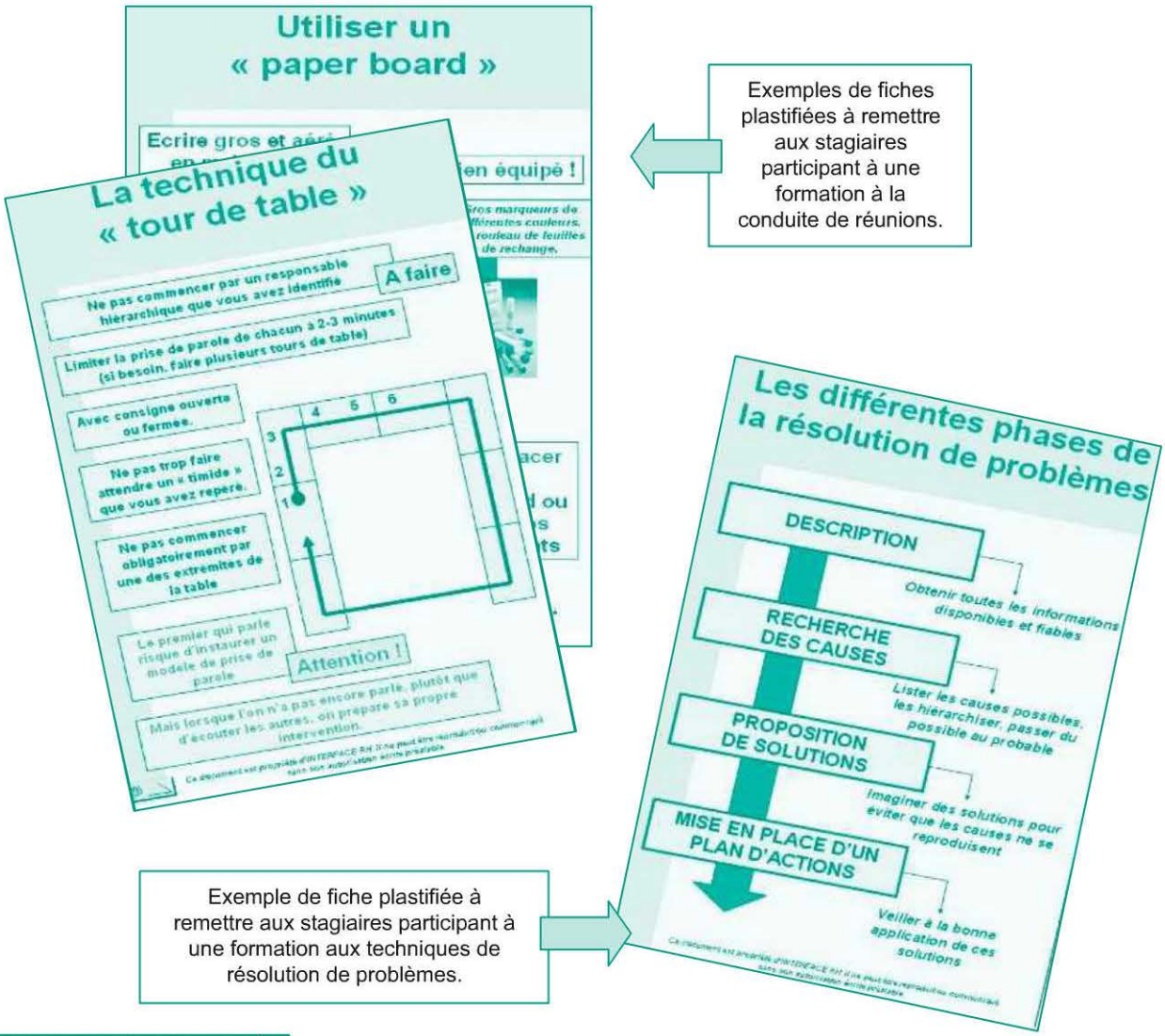
- attractif, comporter peu de pages ;
- illustré, avec une forte identité visuelle ;
- très fiable ;
- simple, rédigé avec des phrases courtes, des mots compris de tous ;
- solide, facile à manipuler.



EXEMPLE DE GUIDE PRATIQUE

Avantages du guide pratique	Inconvénients du guide pratique
Il s'agit d'un document opérationnel, dont la valeur ajoutée sur les opérations de production est reconnue par tous. Les stagiaires le jugent « utile ». Il est très concret, tout en restant le plus simple possible. Sa lecture ne doit donner lieu à aucune interprétation. Il doit être simple, facile et agréable à lire.	Difficile à concevoir. Ne se substitue pas à lui seul à un autre type de support. Doit évoluer en permanence, au rythme de l'évolution des procédures et modes opératoires. Il est indispensable que ce document soit en permanence à jour. Il serait même dangereux qu'il ne le soit pas, car cela pourrait conduire les stagiaires à faire des erreurs en appliquant des règles et consignes obsolètes.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



EXEMPLES DE FICHES PLASTIFIÉES

LES FICHES PLASTIFIÉES

Les fiches plastifiées sont une variante très intéressante du guide pratique, sans risque de « vieillissement » prématuré, nettoyables, utilisables sans restriction sur certains postes de travail sur lesquels un document papier serait irrémédiablement dégradé au bout de quelques jours.

POUR RÉSUMER

À l'inverse du dossier de synthèse, les fiches pratiques sont d'abord des documents opérationnels, souvent à durée de vie limitée, destinés à une mise en application immédiate de ce que le formateur a dit.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

▶ **fiche 39**
À quoi sert un support pédagogique ?

▶ **fiche 40**
Distribuer un support pédagogique

▶ **fiche 41**
Cinq types de supports pédagogiques

▶ **fiche 50**
Le droit d'auteur

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

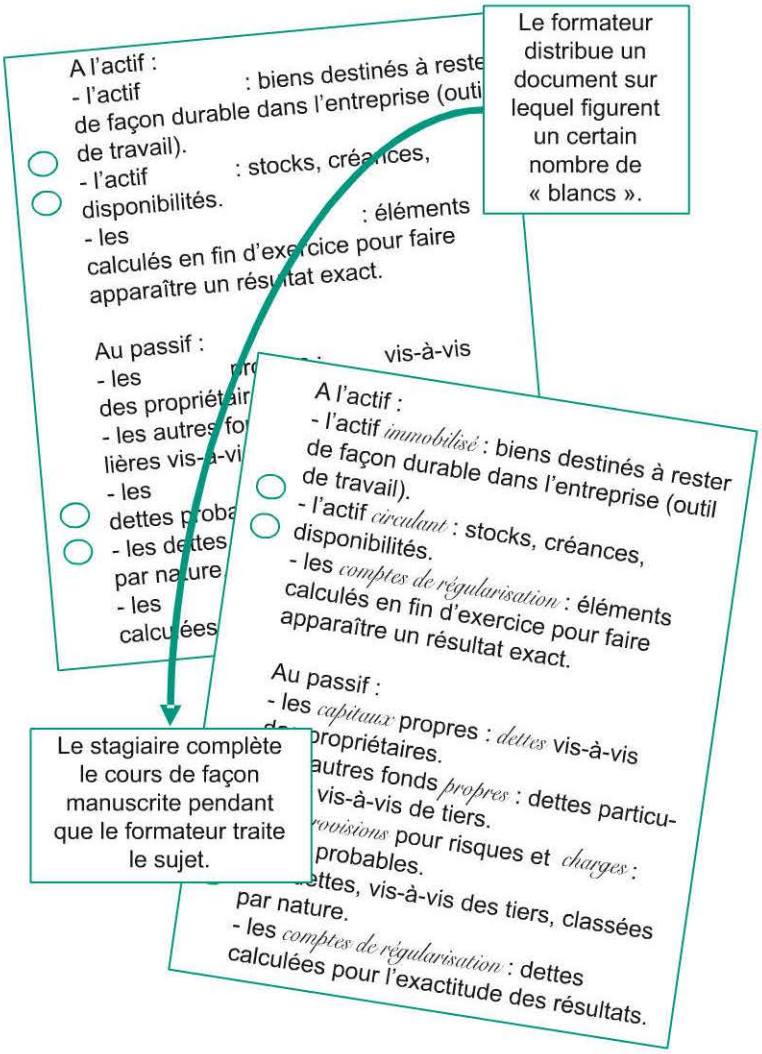
Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

44 LE DOCUMENT À COMPLÉTER

Distribué en début de formation, le « document à trous » est un support que les stagiaires vont devoir compléter au fur et à mesure que la formation se déroulera. Il convient en particulier aux formations sur des sujets assez difficiles et austères, qui se prêtent mal à la réalisation de supports très visuels (législation, droit du travail…).

LE PRINCIPE

Le document à compléter doit être en parfaite symbiose avec les propos tenus par le formateur. Les stagiaires peuvent compléter le support avec des mots, mais aussi avoir à placer eux-mêmes la légende sur un schéma, compléter un schéma qui ne serait qu'ébauché, etc. L'illustration ci-dessous en présente un exemple.



EXEMPLE DE DOCUMENT À TROUS

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Avantages du document à compléter	Inconvénients du document à compléter
Renforce l'écoute. Un stagiaire qui n'écoute pas est incapable, sauf chance ou connaissance préalable du sujet, de remplir correctement le document. Une attention continue des stagiaires est donc nécessaire. Facilite la mémorisation. Ludique.	Long et assez difficile à réaliser pour obtenir un fort impact pédagogique. Très scolaire et ne convenant pas à tous les stagiaires adultes. À la longue, d'utilisation fatigante pour les stagiaires Il peut même constituer un frein pour le formateur, en l'empêchant de sortir du cadre préétabli. Le document à compléter peut limiter le discours et les possibilités d'improvisation.

UNE AIDE À L'ANIMATION

Plus qu'un simple document pédagogique, le document à compléter peut devenir un outil d'animation. Pour ce faire, le formateur peut, s'il le souhaite :

- mettre en place un challenge entre les stagiaires, le gagnant étant celui qui arrive à remplir sans erreur, ou avec le moins d'erreurs possible, le document ;
- renforcer le caractère ludique en indiquant les premières lettres de chacun des mots à trouver, les premiers mots de chaque phrase… ;
- proposer aux stagiaires de rechercher les mots dans une liste qu'il leur aura fournie, avant de compléter le document ;
- faire relire par chacun des stagiaires, à tour de rôle, une partie du texte complété.

CONSEIL

Attention, en fin de chacune des séquences il convient de s'assurer que chacun des stagiaires a bien rempli l'ensemble du document. Une erreur (interversion de mots) a des conséquences beaucoup plus graves qu'une non-réponse car plus tard, plusieurs jours ou semaines après la formation, le stagiaire qui relira le document aura oublié la difficulté qu'il a eu à le remplir et prendra tout ce qui est écrit pour « argent comptant ».

POUR RÉSUMER

Le document à compléter est autant un support pédagogique qu'une méthode utilisée par le formateur pour rendre plus vivantes les formations sur des sujets abstraits ou peu propices à l'utilisation de méthodes actives.

▶ **fiche 39**
À quoi sert un support pédagogique ?

▶ **fiche 40**
Distribuer un support pédagogique

▶ **fiche 41**
Cinq types de supports pédagogiques

▶ **fiche 50**
Le droit d'auteur

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

45 LES AFFICHES ET POSTERS

Il est intéressant, pour certaines formations, de pouvoir disposer d'affiches ou de posters. Ceux-ci peuvent être affichés aux murs de la salle de formation, ou bien encore constituer un relais sur le terrain du document pédagogique ou du discours du formateur.

UTILISATION EN SALLE DE FORMATION

Parmi les lecteurs, certains conservent probablement en mémoire le souvenir des affiches pédagogiques accrochées aux murs des anciennes salles de classe… Synthétiques, imagées, colorées, elles ne demandaient qu'à être regardées et ont marqué des générations d'élèves.

On peut utiliser les affiches en salle de formation pour :

- l'affichage des principes généraux, des bases, de ce qu'il est indispensable de connaître ;
- l'affichage de la production du groupe en formation ;
- la création d'une ambiance ;
- l'affichage d'un schéma ou d'informations pour compléter le support pédagogique.

UTILISATION EN DEHORS DE LA SALLE DE FORMATION

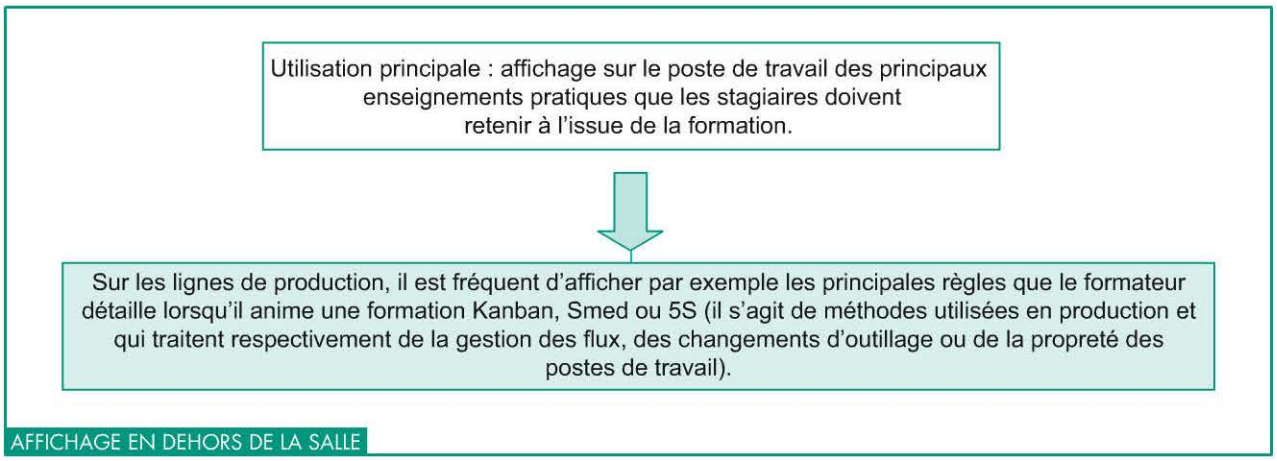
L'utilisation principale en dehors de la salle est l'affichage sur le poste de travail des principaux enseignements pratiques à retenir.

Il s'agit alors d'un prolongement du face-à-face pédagogique entre les stagiaires et le formateur, en dehors de la présence de ce dernier. C'est un rappel permanent de ce qui a été vu lors de la formation, et donc la garantie d'une meilleure appropriation des messages **(▶ schéma ci-dessous)**.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

Les règles en usage pour la création des autres documents pédagogiques sont applicables à la création d'affiches et de posters. On retiendra en particulier :

- la simplicité ;
- la lisibilité et la visibilité ;



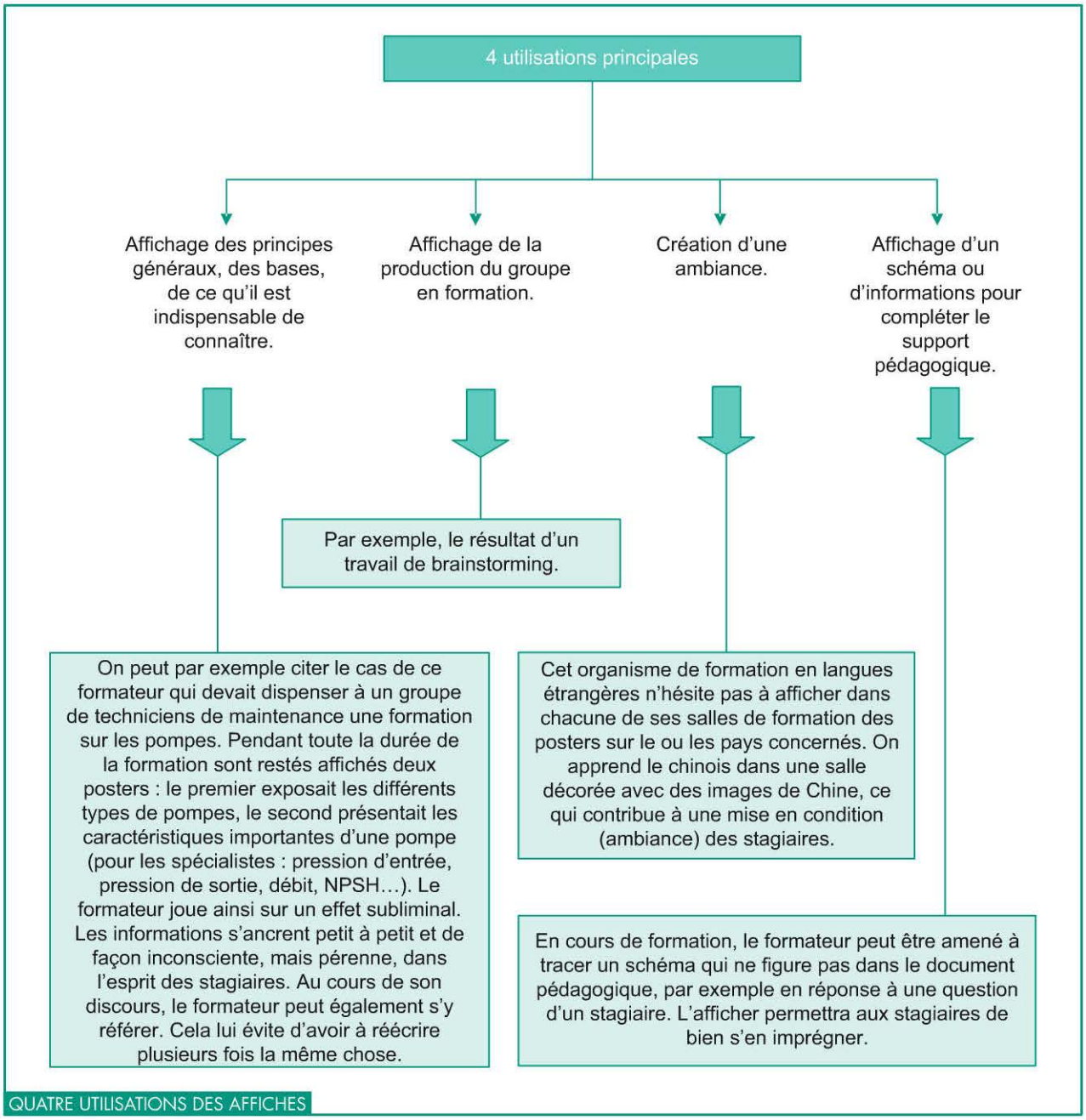
AFFICHAGE EN DEHORS DE LA SALLE

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- la présence d'illustrations ;
- l'utilisation de la couleur.

Dans bien des cas, il est possible d'utiliser, éventuellement en les modifiant légèrement, les documents pédagogiques distribués aux stagiaires lors de la formation.



QUATRE UTILISATIONS DES AFFICHES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• En créant des affiches et posters, le formateur est certain de rester dans l'esprit de tous les stagiaires, en particulier dans les locaux affectés à la production et plus généralement partout où ces affiches seront installées.

• Plus les affiches seront belles et attrayantes, plus elles seront regardées et donc mémorisées.

▶ **fiche 39**
À quoi sert un support pédagogique ?

▶ **fiche 40**
Distribuer un support pédagogique

▶ **fiche 41**
Cinq types de supports pédagogiques

▶ **fiche 50**
Le droit d'auteur

POUR ALLER PLUS LOIN

Maddalena Patrick, *La Bible de la formation : 76 fiches pour dynamiser vos formations et rendre vos stagiaires actifs*, Eyrolles, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Réaliser des planches pédagogiques (ou des transparents) de qualité suppose tout d'abord de bien se souvenir de leur fonction : appuyer et compléter, illustrer le discours du formateur, renforcer son impact auprès des stagiaires. Les planches pédagogiques doivent obéir à un certain nombre de principes.

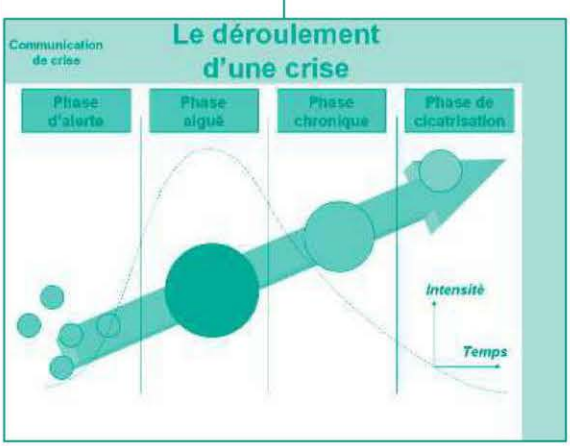
ELLES DOIVENT ÊTRE ILLUSTRÉES

À l'exception des planches d'introduction et de conclusion, il ne s'agit donc pas pour le formateur d'écrire sur chaque planche ce qu'il va dire, mais de le *montrer,* ce qui est totalement différent. Elles se regardent et ne se lisent pas. Les planches pédagogiques doivent être du registre de la communication visuelle alors que le discours appartient à celui de la communication orale. Cette première règle oblige le concepteur de planches pédagogiques (il vaut mieux éviter de parler de « rédacteur ») à un gros effort de créativité.

Les illustrations pourront prendre la forme de schémas, de dessins, de photographies. L'utilisation du logiciel PowerPoint ou d'un logiciel équivalent permet d'en importer très facilement ou d'en créer. Il est clair que la maîtrise parfaite d'un tel logiciel est devenue une compétence indispensable à tous les formateurs **(▶ illustration ci-contre)**.

Un test simple permet de juger si les planches que l'on élabore respectent cette règle : peuvent-elles être comprises dans leurs grandes lignes par quelqu'un ne maîtrisant pas la langue utilisée ? Si la réponse à cette question est négative, les planches contiennent encore trop de texte et le formateur n'est pas parvenu à illustrer correctement ses messages. Il lui faut revoir sa copie ! Jusqu'à ce que chacune de ses planches puisse se comprendre en quelques secondes !

Voici un exemple de bon transparent utilisé par un formateur animant une session de formation à la communication de crise. Pour expliquer les différentes phases d'une crise ainsi que leur intensité, il utilise la couleur, joue sur la taille des formes… On peut parler de véritable mise en scène ! La vision est globale.

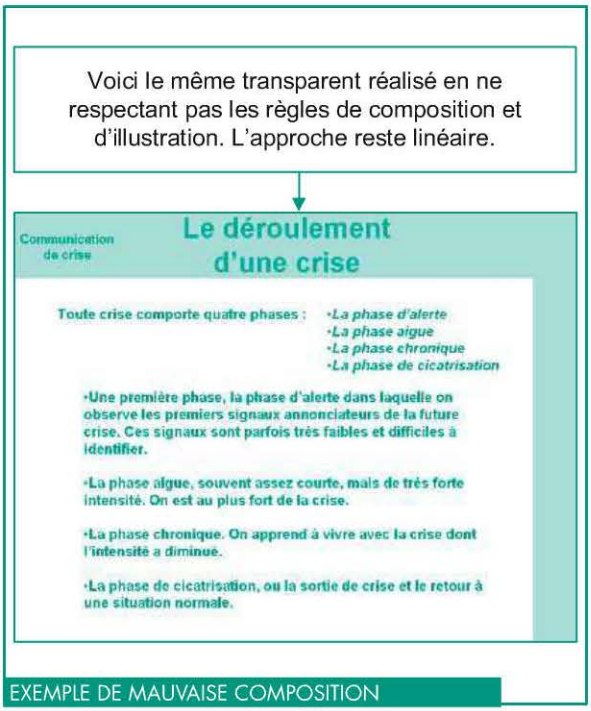


EXEMPLE DE PLANCHE PÉDAGOGIQUE

ELLES DOIVENT ÊTRE COMPOSÉES

Les planches doivent impérativement être composées, et ce pour plusieurs raisons. Parce que la disposition des mots peut être en elle-même porteuse de sens. Mais aussi parce qu'il convient que les planches soient agréables à regarder. Il faut que les stagiaires soient surpris, prennent plaisir à les découvrir. Elles participent au maintien de l'attention. Enfin, elles doivent donner aux stagiaires l'envie de les relire, afin de prolonger le face-à-face pédagogique bien au-delà de la formation **(▶ illustration page suivante)**.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



EXEMPLE DE MAUVAISE COMPOSITION

ELLES DOIVENT ÊTRE HOMOGÈNES

Un ensemble de planches ne doit pas se contenter d'être la compilation de plusieurs autres planches d'origine diverse, comme on le voit si souvent, mais donner l'impression d'un ensemble réellement cohérent. Cette homogénéité concerne en particulier :

- l'utilisation des couleurs. Il faut éviter l'effet kaléidoscope et se limiter à quatre ou cinq couleurs qui seront bien sûr les mêmes d'une planche à l'autre. Leur signification sera identique. Par exemple, si la couleur verte est associée à l'idée de sécurité sur une planche, elle devra l'être sur toutes les planches ;
- la position et la taille des marges ;
- le format (le format horizontal ou paysage est conseillé) ;
- le type, la taille des caractères ;
- la position du logo.

LE CAS DES TABLEAUX DE CHIFFRES

Dans le cas de la planche présentée ci-après, les informations sont inexploitables. Il s'agit d'un tableau réalisé sous Word et intégré tel quel à une présentation PowerPoint (copier/coller) **(▶ premier schéma ci-contre)**.

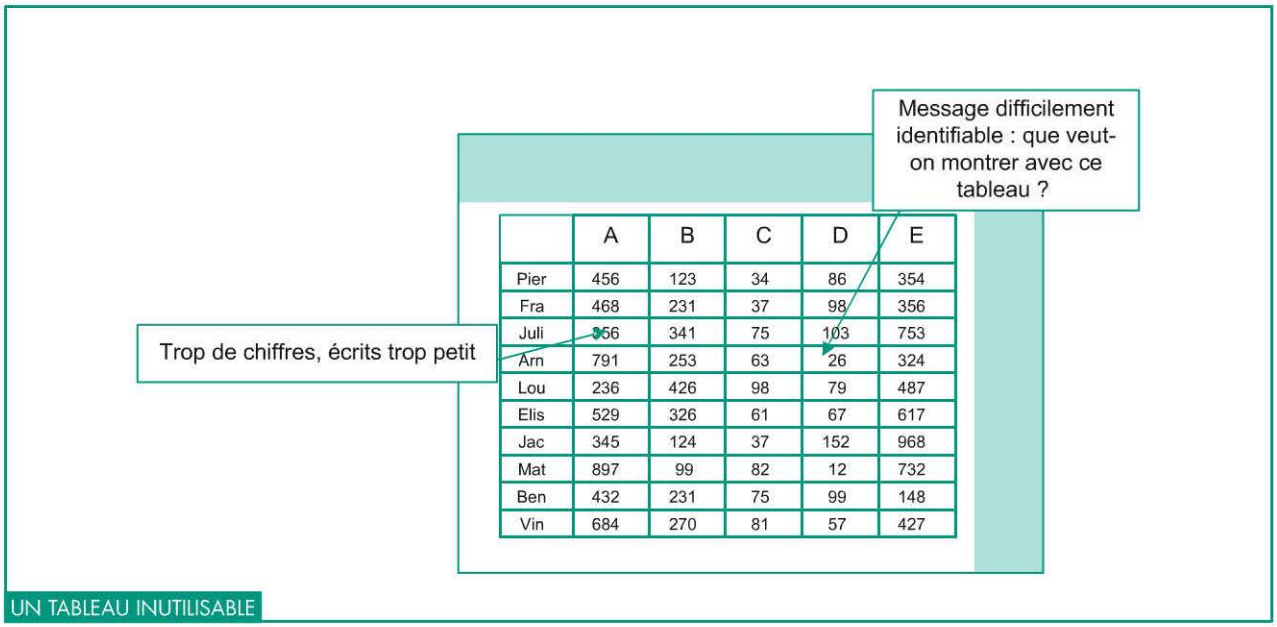
Il existe pourtant des astuces pour rendre plus lisible un tel tableau et arriver à faire passer un message.

La loupe

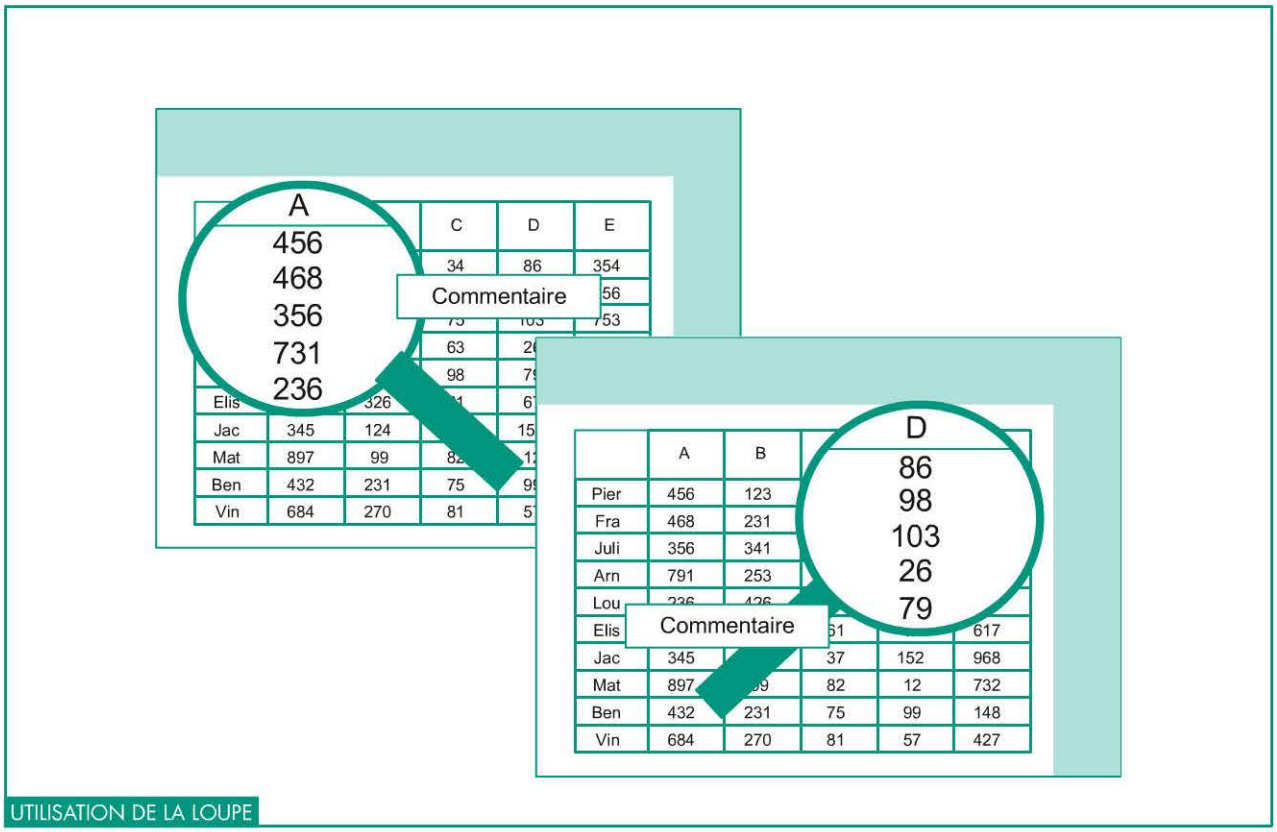
Par analogie avec ce qui se passe dans la réalité, on fait apparaître dans la loupe les chiffres que l'on veut mettre en évidence, en les grossissant de façon à les rendre bien visibles.

Les stagiaires ne cherchent plus à déchiffrer les autres chiffres car ils ont compris que seuls les chiffres grossis sont importants. On peut ainsi « promener » la loupe en différents points du tableau (en utilisant plusieurs planches ou en jouant astucieusement avec les fonctions d'animation du logiciel). Cela n'empêche bien sûr pas le formateur de distribuer une copie Word du tableau à chaque stagiaire **(▶ second schéma ci-contre)**.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



UN TABLEAU INUTILISABLE



UTILISATION DE LA LOUPE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

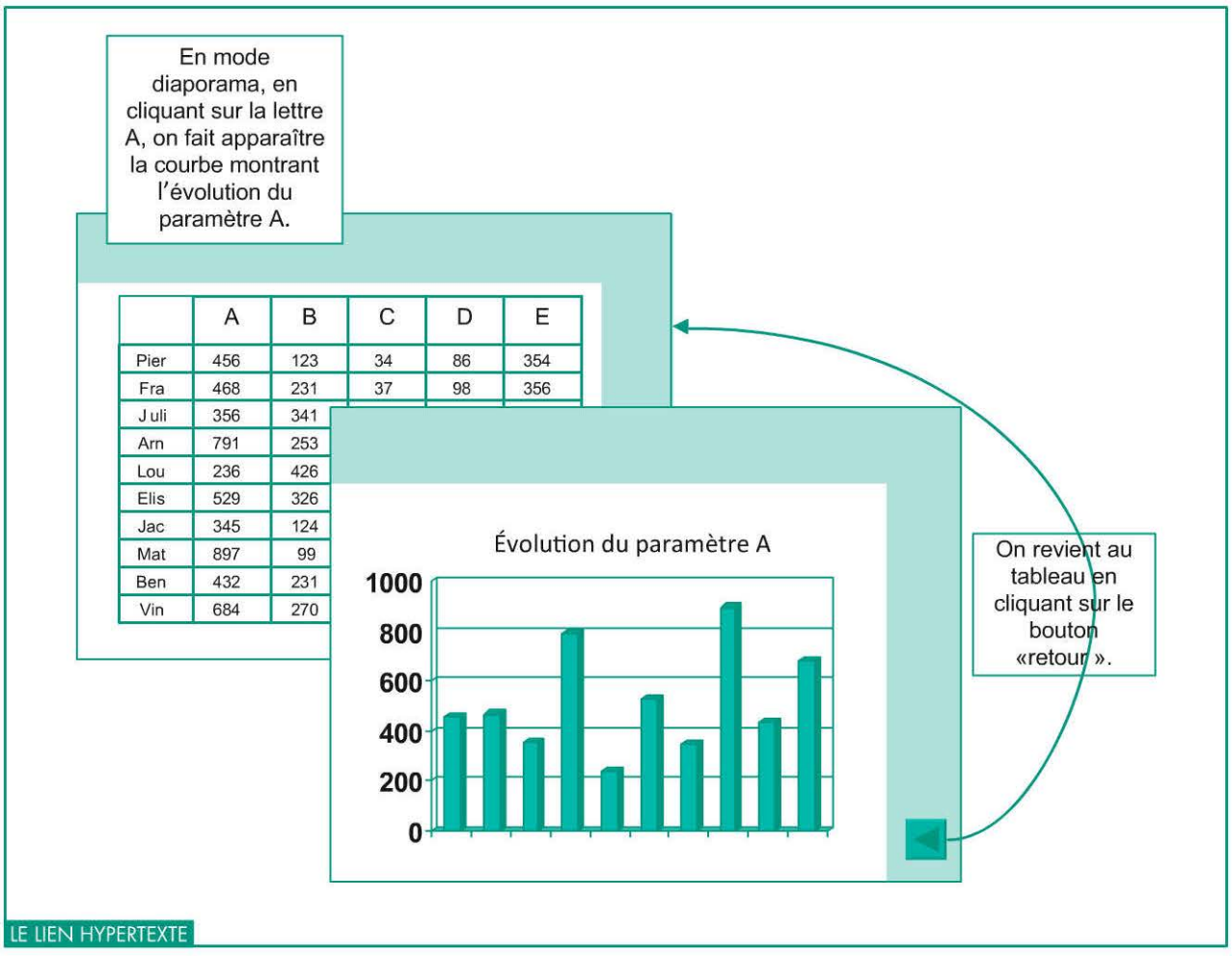
Le lien hypertexte

Cette technique est réservée aux utilisateurs expérimentés du logiciel PowerPoint (▶ schéma ci-dessous).

SE MONTRER PRÉVOYANT

Imaginez que l'ordinateur (ou le vidéoprojecteur) tombe en panne cinq minutes après le début d'un diaporama !

Le formateur prévoyant doit avoir fait une copie de son support sur des transparents. Et cas extrême, si le rétroprojecteur est lui aussi en panne ou bien absent, le formateur utilisera le tableau papier et transformera une situation de crise en une opportunité : celle de montrer qu'il maîtrise son sujet et qu'il est capable d'en parler sans ses supports habituels. Cette utilisation du tableau papier nécessite un certain entraînement, mais renforcera sa légitimité.



	A	B	C	D	E
Pier	456	123	34	86	354
Fra	468	231	37	98	356
Juli	356	341			
Arn	791	253			
Lou	236	426			
Elis	529	326			
Jac	345	124			
Mat	897	99			
Ben	432	231			
Vin	684	270			

LE LIEN HYPERTEXTE

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Les planches PowerPoint complètent le discours du formateur en montrant ce qu'il dit. Ce ne sont pas des documents à lire mais des documents à voir qui doivent donc être composés et illustrés.

• Les compilations de planches d'origines diverses sont à proscrire et le formateur doit attacher une grande importance à leur homogénéité.

• Tout formateur se doit de maîtriser un logiciel de type PowerPoint.

▶ **fiche 39**
À quoi sert un support pédagogique ?

▶ **fiche 40**
Distribuer un support pédagogique

▶ **fiche 41**
Cinq types de supports pédagogiques

▶ **fiche 50**
Le droit d'auteur

POUR ALLER PLUS LOIN

• Article « 10 étapes pour créer une présentation PowerPoint » sur le site http://protuts.net.

• Article « Les secrets pour réussir une présentation à la Steve Jobs » sur le site www.conseilsmarketing.com/promotion-des-ventes.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

47 L'ORGANISATION VISUELLE D'UNE PLANCHE

Le formateur qui souhaite améliorer l'organisation visuelle de ses documents pédagogiques aura tout intérêt à utiliser les principes de composition dont se servent les publicitaires pour retenir l'attention.

LE PRINCIPE

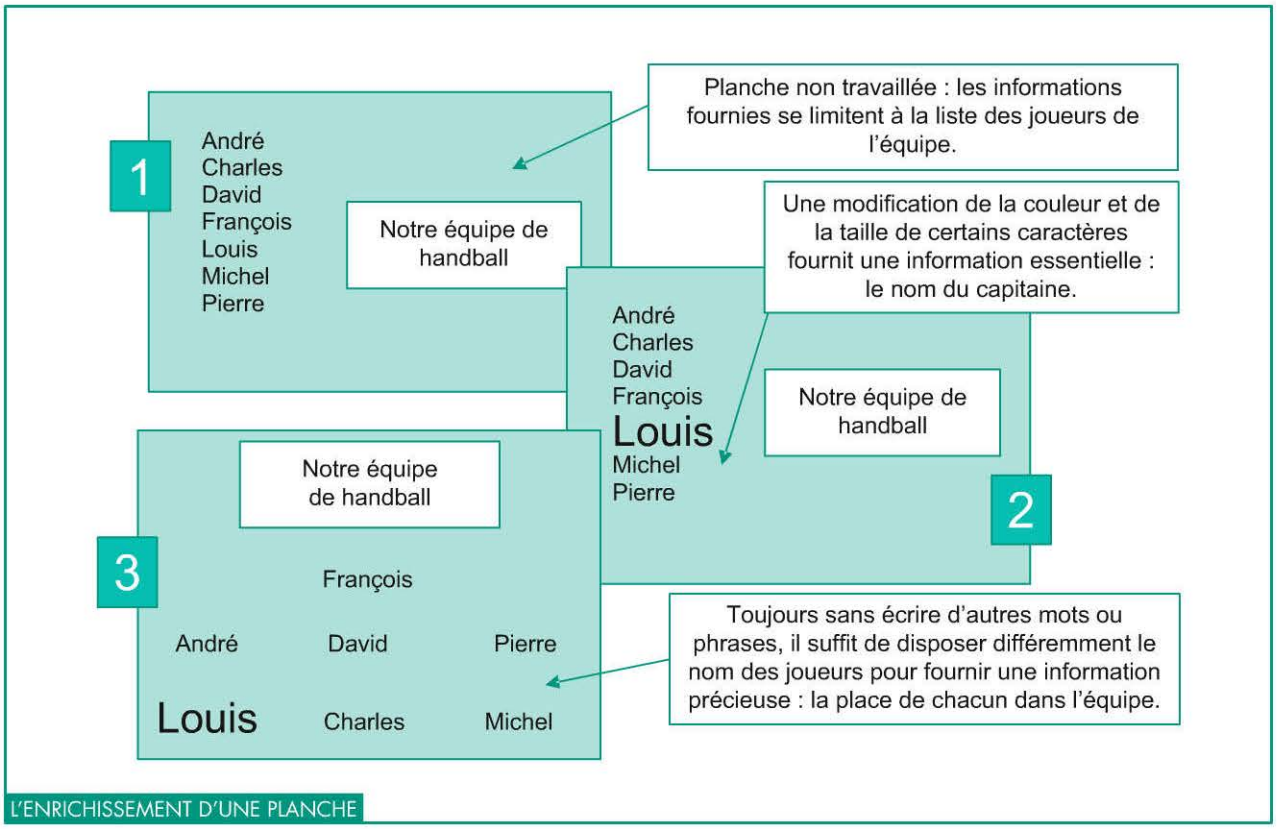
Il ne s'agit pas bien sûr de transformer une planche pédagogique en un support dont la seule qualité serait d'attirer l'œil, mais de mettre au service de la pédagogie des principes qui relèvent souvent du plus élémentaire bon sens. Plus qu'un long développement, les quelques exemples qui suivent constituent une bonne démonstration de ces propos.

ENRICHIR UNE PLANCHE

Il s'agit de le faire sans multiplier pour autant le nombre de mots ou de phrases **(▶ schéma ci-dessous)**.

ATTIRER L'ATTENTION SUR UN POINT

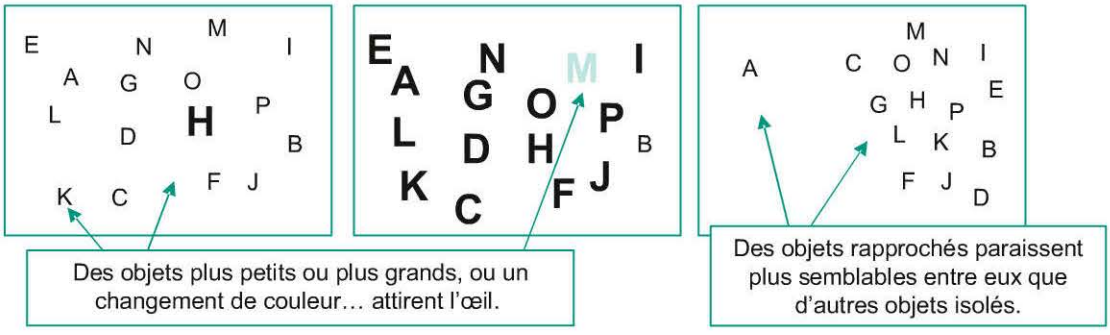
Les planches présentées **(▶ premier schéma ci-contre)** illustrent parfaitement ce que les spécialistes appellent « le principe du changement ».



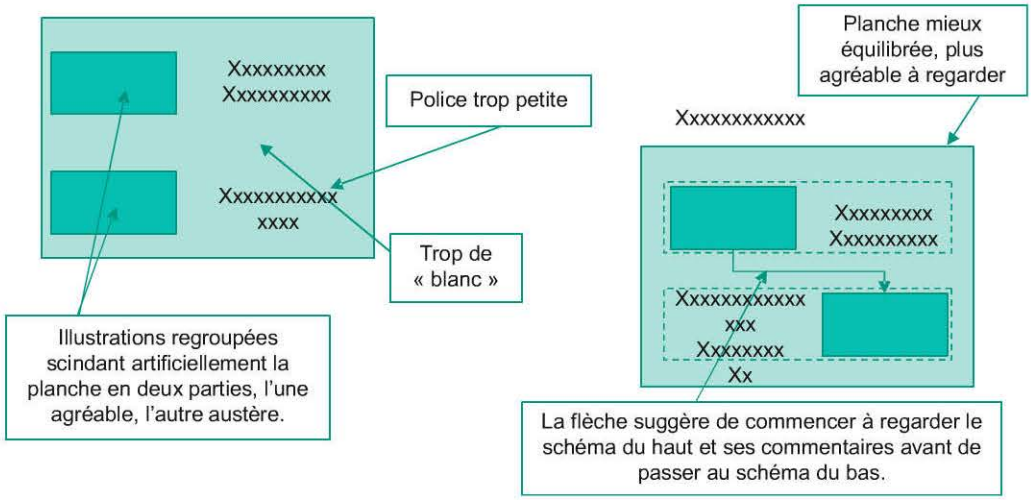
L'ENRICHISSEMENT D'UNE PLANCHE

Copyright © 2016 Eyrolles.

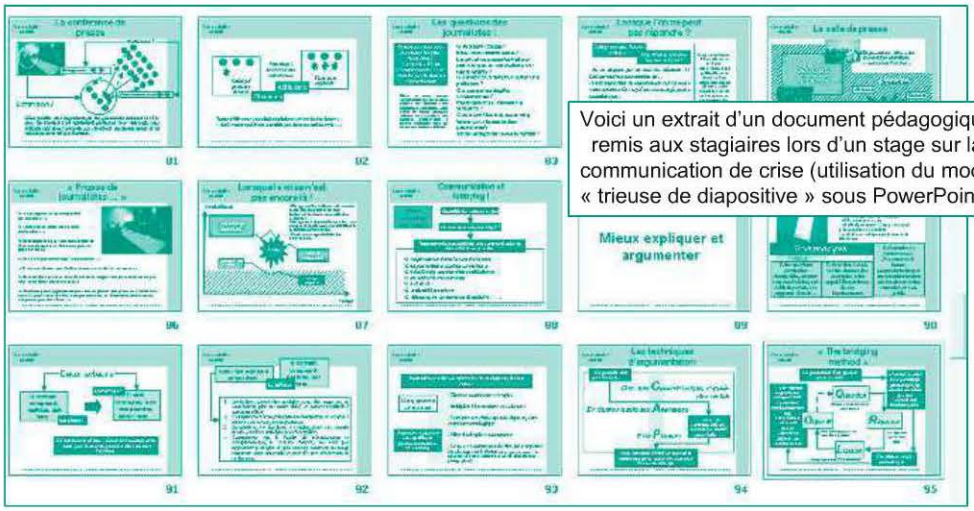
© Groupe Eyrolles



ATTIRER L'ATTENTION



L'ÉQUILIBRE D'UNE PLANCHE



Voici un extrait d'un document pédagogique remis aux stagiaires lors d'un stage sur la communication de crise (utilisation du mode « trieuse de diapositive » sous PowerPoint).

EXEMPLE DE DOCUMENT PÉDAGOGIQUE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

OCCUPER HARMONIEUSEMENT L'ESPACE

Les spécialistes en arts graphiques appellent cela « l'équilibre ». Ils conseillent d'occuper tout l'espace et de laisser peu de zones blanches. Cela ne doit pas conduire le formateur à multiplier la quantité d'informations sur chaque planche, mais le pousser à utiliser des polices de caractères de plus grande taille, à faire des schémas plus visibles, à rompre d'une planche à une autre la monotonie que créent la symétrie et la répétition, à imbriquer textes et illustrations plutôt qu'à les séparer (▶ deuxième schéma page précédente).

L'équilibre s'évalue individuellement, planche après planche, mais aussi globalement. La technique dite « du chemin de fer », utilisée par les imprimeurs, consiste à regrouper l'ensemble des pages d'un magazine afin d'en avoir une vision globale (▶ troisième schéma page précédente).

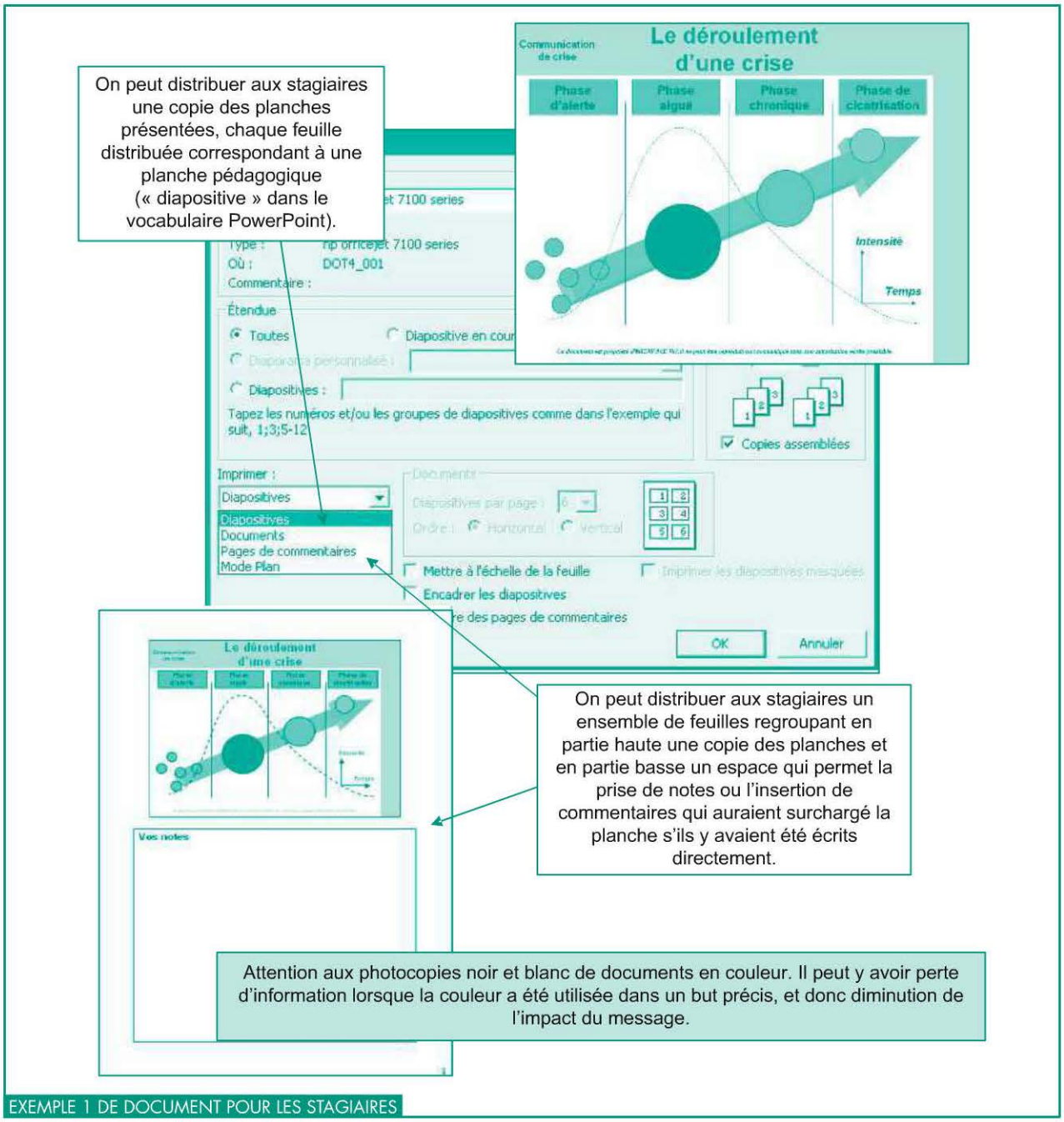
La composition graphique ne prend pas le pas sur la pédagogie, mais au contraire accroît l'impact et l'efficacité de celle-ci. Cela peut conduire le formateur à modifier certaines planches, y inclure plus de schémas ou de photographies, simplifier le texte… Le document pédagogique sera plus agréable à regarder et donc sera lu et relu plus souvent.

LE FORMAT DU DOCUMENT DISTRIBUÉ AUX STAGIAIRES

La lecture complète d'un document pédagogique ne doit pas demander d'efforts. L'utilisation des caractères trop petits est donc à proscrire, tout comme les photocopies avec réduction ou recto-verso, qui risquent de rebuter le lecteur le plus courageux. Le logiciel PowerPoint présente certaines fonctionnalités qui permettent au formateur de produire d'excellents documents sans tomber dans ces pièges. Vous en trouverez deux exemples dans les illustrations ci-après.

Copyright © 2016 Eyrolles.

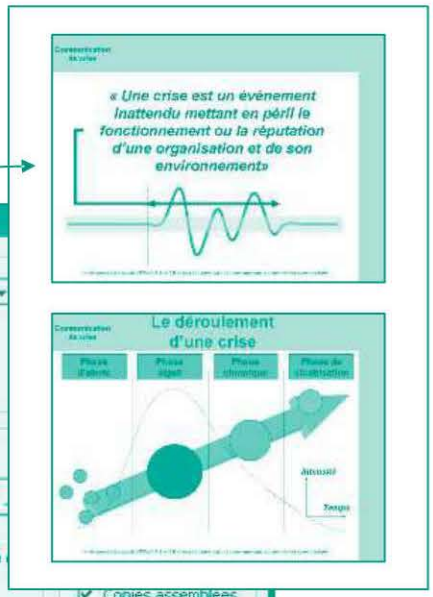
© Groupe Eyrolles

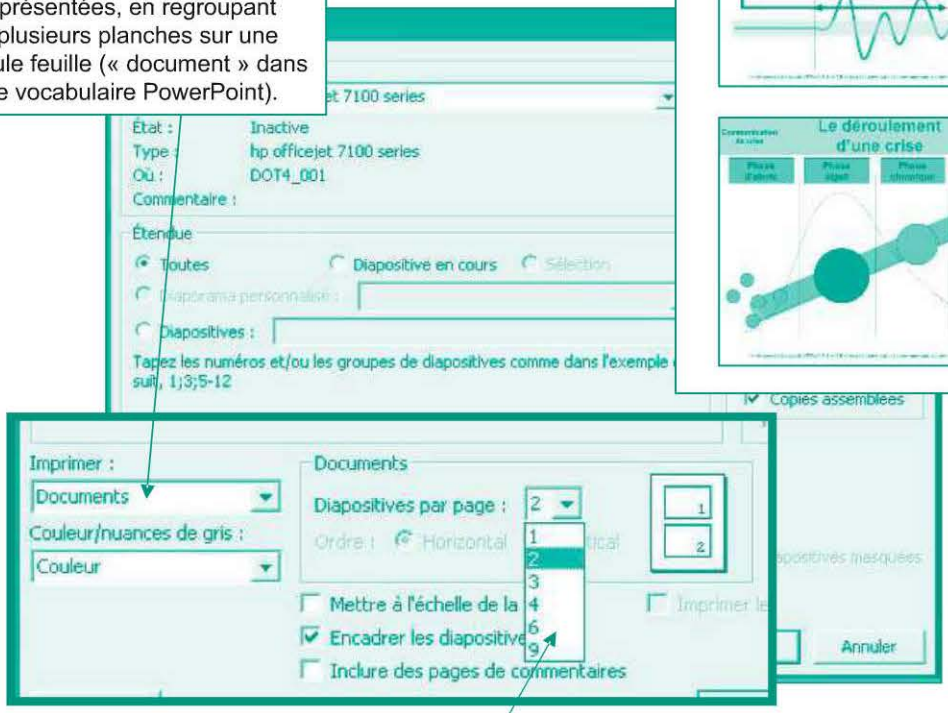


EXEMPLE 1 DE DOCUMENT POUR LES STAGIAIRES

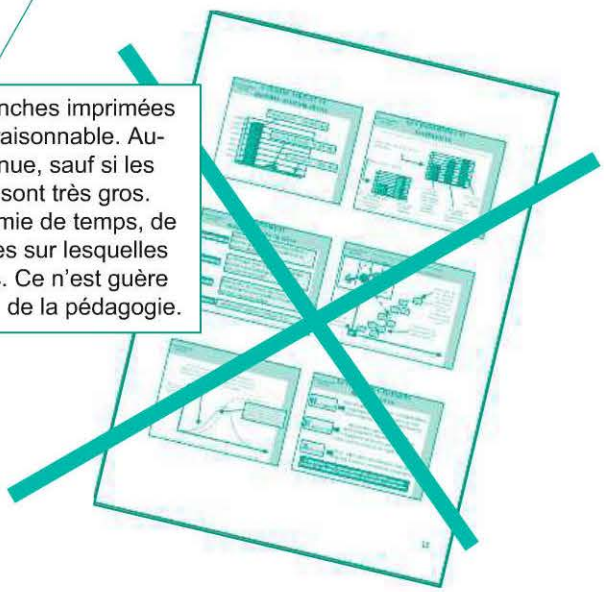
Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

On peut distribuer aux stagiaires une copie des planches présentées, en regroupant plusieurs planches sur une seule feuille (« document » dans le vocabulaire PowerPoint).





Le formateur peut choisir le nombre de planches imprimées sur chacune des feuilles. 2 est un chiffre raisonnable. Au-delà, la lisibilité du support distribué diminue, sauf si les caractères utilisés pour chaque planche sont très gros. Certains formateurs, sous couvert d'économie de temps, de papier…, vont jusqu'à distribuer des feuilles sur lesquelles sont imprimées simultanément 6 planches. Ce n'est guère souhaitable si l'on se place sur le strict plan de la pédagogie.



EXEMPLE 2 DE DOCUMENT POUR LES STAGIAIRES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

Pour élaborer une planche pédagogique qui soit une planche à voir et non pas à lire, le formateur doit se préoccuper en premier lieu de son organisation visuelle.

▶ **fiche 39**
À quoi sert un support pédagogique ?

▶ **fiche 40**
Distribuer un support pédagogique

▶ **fiche 41**
Cinq types de supports pédagogiques

▶ **fiche 50**
Le droit d'auteur

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « 10 étapes pour créer une présentation PowerPoint » sur le site http://protuts.net.

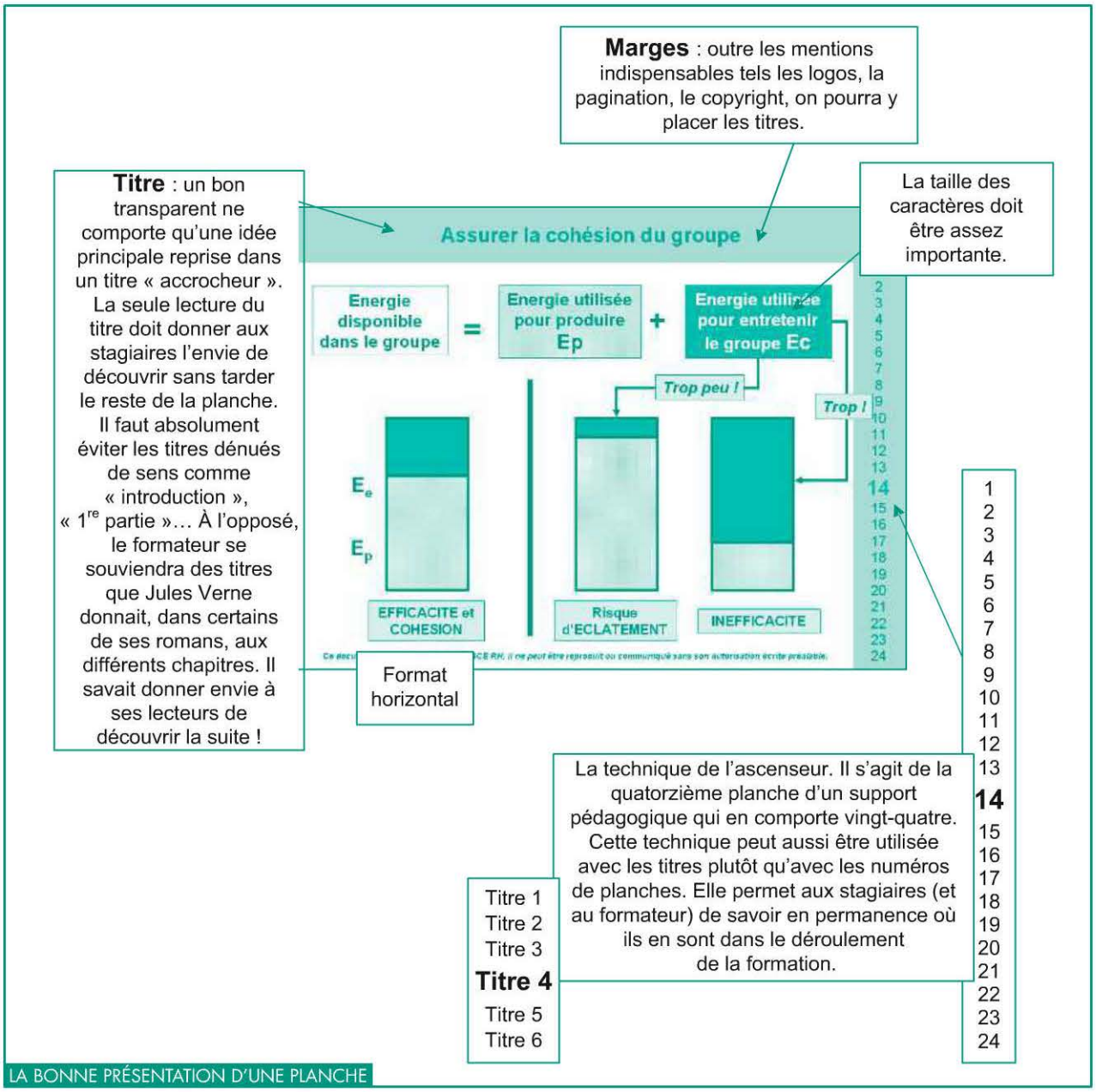
Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

48 LA BONNE PRÉSENTATION D'UNE PLANCHE

Dans la conception des planches pédagogiques, un certain nombre d'erreurs courantes sont à éviter, de manière à rendre le document réellement lisible et efficace. Nous en avons répertorié dix.

UN EXEMPLE DE BONNE PRÉSENTATION

L'illustration ci-dessous donne les consignes pour une bonne présentation de planche PowerPoint.



Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Cas pratique

Voici un exemple vécu : une formatrice, spécialiste en législation de la formation, faisait un exposé à un groupe de responsables d'entreprise. Elle connaissait probablement bien son sujet, et avait réalisé un ensemble de planches PowerPoint pour accompagner son discours. Son erreur : avoir minuté le diaporama, c'est-à-dire avoir prévu à l'avance les moments de transition entre deux planches. Très vite, au bout de quelques planches, cette formatrice, qui avait beaucoup à dire, s'est retrouvée en retard par rapport à l'ordinateur qui, imperturbablement, passait à la planche suivante toutes les trois minutes. D'où un discours de plus en plus rapide de la formatrice qui essayait de rattraper son retard. Ce qui devint impossible quand un stagiaire un peu moqueur s'est mis à lui poser des questions. Sa seule solution a été d'arrêter le diaporama et de projeter l'intégralité des pages d'écran car, tout le monde s'en est alors aperçu, elle ne savait pas modifier le réglage de son diaporama. Le bilan fut désastreux, et les stagiaires se souviennent encore de l'épisode, plus que du contenu au demeurant très intéressant de cette formation.

LES DIX ERREURS À ÉVITER

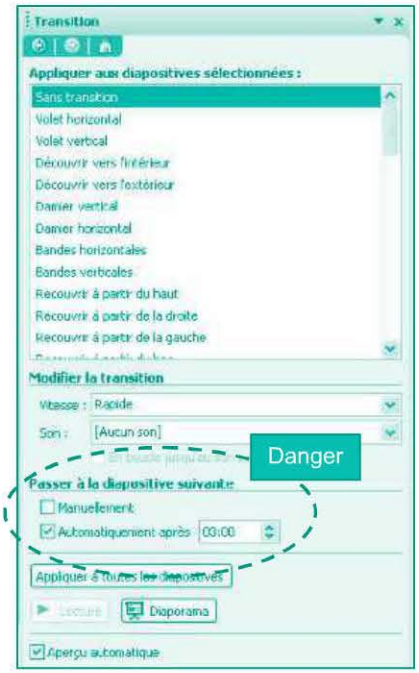
Ne pas regrouper plusieurs idées sur une même planche

Il convient de respecter strictement la règle « une idée par planche ». Par conséquent, le nombre de planches ne devra pas être fixé *a priori* et constituer un frein. Si deux, trois planches sont nécessaires pour expliquer un point délicat, il ne faut pas hésiter. La décomposition d'un sujet en unités élémentaires est un facteur important de compréhension, sur lequel il ne faut pas faire l'impasse sous le prétexte d'un nombre de planches trop élevé.

Ne pas rechercher à tout prix l'exhaustivité

L'important est le message à faire passer. Une erreur fréquente consiste à vouloir faire figurer sur une planche un tableau entier (et donc en très petits caractères), une courbe très précise. Ce n'est pas la fonction des planches pédagogiques que de regrouper des tableaux de données. Ceux-ci peuvent être distribués et commentés par le formateur en dehors de l'utilisation des planches. Une planche pédagogique n'est pas une répétition du discours oral ! En matière de transparent, densité ne rime jamais avec qualité.

Ne pas abuser des fonctionnalités d'animation des logiciels



L'ACTIVATION DU DIAPORAMA

Halte aux présentations gadgets qui commencent par attirer l'œil, puis très vite lassent et fatiguent les stagiaires. Au hit-parade des animations malvenues : les trajectoires rapides et exotiques, les textes qui traversent tout l'écran, les arrivées

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

de texte « lettre par lettre » façon dactylo, avec le bruitage correspondant. Il faut également bien sûr ne jamais utiliser la fonction « transition » (diaporama automatique) qui transforme le formateur en un esclave de son propre ordinateur.

Ne pas multiplier les illustrations sans réelle valeur ajoutée

La forme ne doit pas masquer un fond inconsistant. Le formateur ne doit pas se réfugier derrière des techniques d'infographie. Celles-ci sont uniquement là pour mettre en valeur un message et faciliter son appropriation.

Ne pas réaliser des schémas trop complexes

Trop d'informations sur un même schéma conduit à des difficultés de compréhension. À force de rechercher la précision et l'exactitude, le risque est de finir par masquer l'essentiel. Un schéma n'est pas un plan !

Ne pas abuser des cliparts

Bien souvent les cliparts ne sont pas très recherchés (au plan artistique). Ils rendent le support un peu insipide, conduisent à des présentations qui, d'un formateur à un autre, se ressemblent. Tout le monde a en tête certains cliparts, fréquemment utilisés, et qui n'apportent strictement rien.

Ne pas concevoir des planches pour un sujet qui ne le justifie pas

La formation existait avant que PowerPoint ne fasse son apparition sur le marché ! Animer une formation ne signifie pas obligatoirement réaliser un diaporama et le commenter !

Ne pas importer directement des documents de type Word ou Excel

Le risque est alors de retomber dans le travers du formateur qui veut être certain de ne rien oublier : proposer à lire, et non plus à voir ! On ne peut que conseiller de concevoir les planches directement sous PowerPoint, ce qui implique obligatoirement la réécriture de tout ce qui existe déjà sous les formats Word ou Excel si l'on veut conserver une bonne lisibilité. Tout formateur devrait s'interdire l'utilisation de la fonction copier/coller (brute, sans remise en forme) d'un logiciel à un autre.

Ne pas traiter le titre comme un élément secondaire

Un bon titre, c'est 30 % du message global d'une planche.

Ne pas considérer que la finition est secondaire

Un formateur avec un sens artistique développé produira des supports qui seront agréables à regarder et qui seront donc plus fréquemment consultés. Tous les formateurs ne possèdent malheureusement pas un tel don. Il n'est toutefois pas interdit de rechercher un équilibre graphique et de rendre les planches agréables à l'œil.



POUR RÉSUMER

- Il existe une dizaine d'erreurs classiques dans la réalisation d'une planche pédagogique.
- Le formateur aura tout intérêt à se référer régulièrement aux conseils permettant d'éviter ces écueils.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

▶ **fiche 39**
À quoi sert un support pédagogique ?

▶ **fiche 41**
Cinq types de supports pédagogiques

▶ **fiche 46**
Les planches PowerPoint

▶ **fiche 47**
L'organisation visuelle d'une planche

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « 10 étapes pour créer une présentation PowerPoint » sur le site http://protuts.net.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

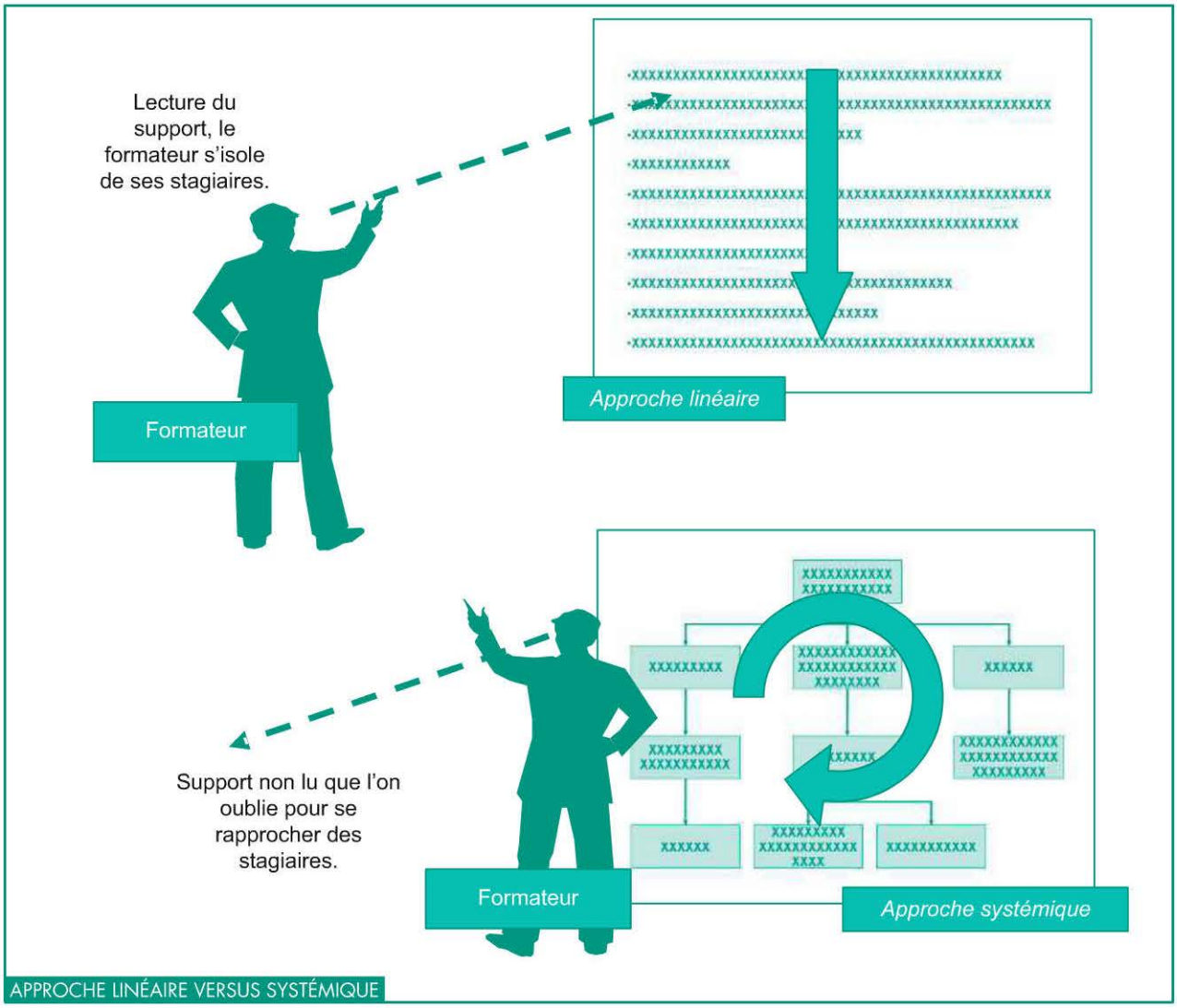
49 QUAND LE FORMATEUR SE RETROUVE PRISONNIER DE SES PROPRES SUPPORTS

Un support pédagogique mal conçu peut se transformer en véritable piège pour le formateur, qui va se trouver dépendant de ce document pendant tout le cours de sa formation. Son style d'animation s'en ressentira fortement.

UNE MAUVAISE CONCEPTION

Pour le formateur, il est tentant de lire une planche sur laquelle figure une suite de mots ou de phrases (« liste à puces »). Or une telle conception laisse peu de place aux commentaires : le formateur sera littéralement « prisonnier » d'un ordre auquel il ne pourra se dérober.

À l'inverse, une planche bien composée, sur laquelle la disposition même des mots et des phrases est porteuse de sens, constituera une aide précieuse pour le formateur qui, d'un seul coup d'œil, aura une vue globale des dix prochaines minutes de son propos. Plutôt que de lire les phrases une par une, il lira l'idée générale



APPROCHE LINÉAIRE VERSUS SYSTÉMIQUE

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Cas pratique

En plein diaporama, alors que vous avez relu maintes et maintes fois chacune des planches, vous vous apercevez qu'une faute d'orthographe énorme (au propre comme au figuré) figure sur une diapositive !

Les adeptes de la métacommunication (communiquer sur sa communication) s'empresseront de le signaler aux stagiaires en leur demandant de corriger le support de formation qui leur a été remis. C'est la position la plus raisonnable, à condition de ne pas la compléter par un « c'est la secrétaire qui a mal relu » ou « on ne peut décidément pas faire confiance… à la secrétaire, au correcteur orthographique, à la fonction copier/coller… ». Ne pas signaler cette faute dont les stagiaires eux-mêmes ne se sont peut-être pas rendu compte, laisser les stagiaires repartir avec un document imparfait, n'est pas conforme à l'idée que l'on peut se faire d'un bon formateur et de son code de déontologie.

et pourra ensuite la commenter sans rester l'œil rivé à son support. En termes d'animation, les conséquences seront importantes. Le formateur pourra se déplacer et regarder les stagiaires.

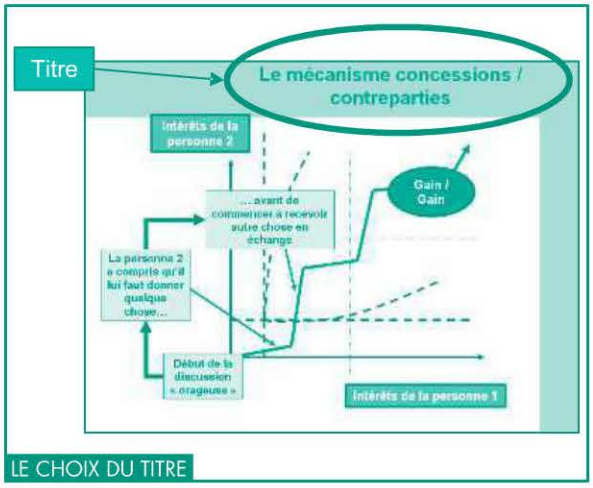
UN MAUVAIS TITRE

Un mauvais choix ou l'absence de titre peuvent conduire à des hésitations ou des erreurs.

Un titre doit accrocher l'auditoire, être porteur de sens. Le titre interpelle le formateur autant que les stagiaires. Projeter une planche sans titre, c'est prendre le risque de devoir la lire tout bas avant de commencer à la commenter. Une planche sans titre est un piège pour le formateur !

Bien sûr, il y a des bons et des moins bons titres. Idéalement, l'ensemble des titres mis bout à bout devrait constituer un excellent résumé de la formation.

À l'inverse, les titres totalement neutres (« introduction », « première partie ») ne fournissent guère de repères et n'incitent pas à aller voir ce qu'ils sont censés annoncer !



LE CHOIX DU TITRE

UN SUPPORT TROP RICHE

Un support trop riche peut avoir pour conséquence une mauvaise écoute des stagiaires.

La projection d'une planche comportant un nombre élevé d'informations les pousse en effet à la lire, en lieu et place d'écouter le formateur !

POUR RÉSUMER

- Si le formateur conçoit mal ses planches, et en particulier élabore des planches à lire, il se retrouvera très vite prisonnier de celles-ci et n'aura d'autre choix que de les lire.
- Il en oubliera la gestion des stagiaires et du groupe.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

▶ **fiche 39**
À quoi sert un support pédagogique ?

▶ **fiche 41**
Cinq types de supports pédagogiques

▶ **fiche 46**
Les planches PowerPoint

▶ **fiche 47**
L'organisation visuelle d'une planche

▶ **fiche 48**
La bonne présentation d'une planche

POUR ALLER PLUS LOIN

• Article « Les secrets pour réussir une présentation à la Steve Jobs » sur le site www.conseilsmarketing.com/promotion-des-ventes.
• Gallo Carmine, *Les Secrets de présentations de Steve Jobs*, Télémaque, 2010.

Copyright © 2016 Eyrolles.

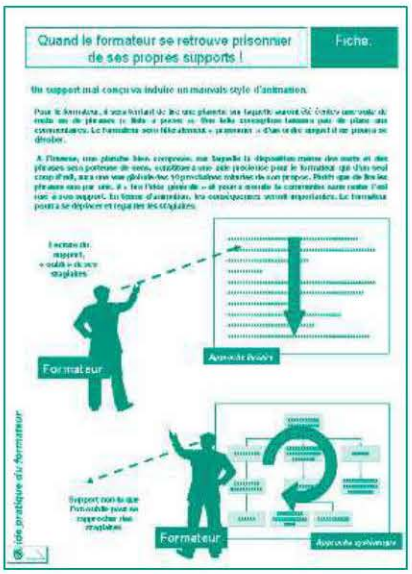
© Groupe Eyrolles

Il est important d'avoir connaissance de la notion de droit d'auteur, à la fois lorsque l'on est amené à créer de toutes pièces des supports et lorsque l'on s'inspire d'œuvres déjà existantes. La législation dans ce domaine est très complexe, mais le formateur devra en connaître les points essentiels.

DE QUOI S'AGIT-IL ?

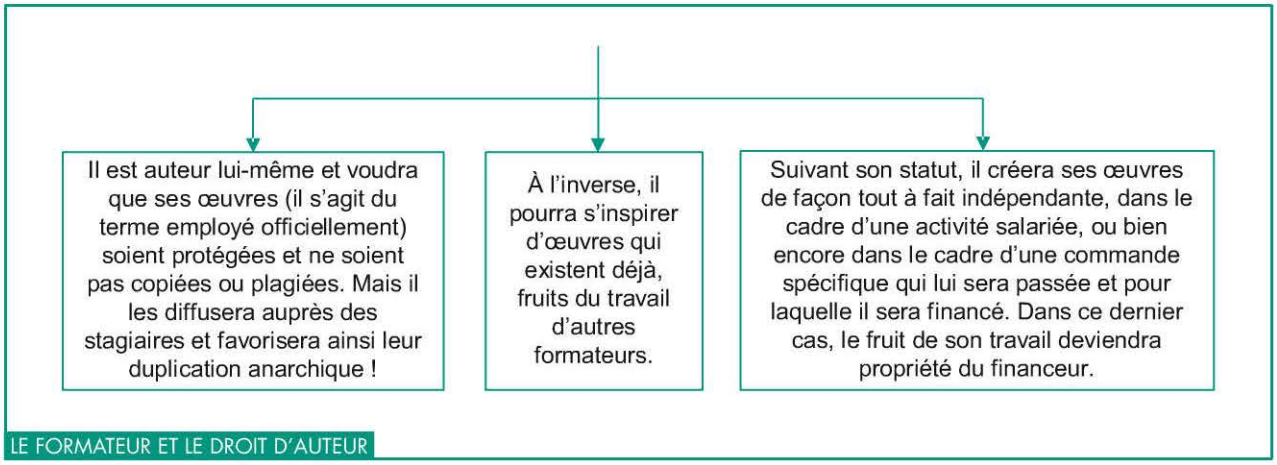
Le formateur est concerné par le droit d'auteur à plusieurs titres (▶ **schéma ci-dessous**).

Un certain nombre de textes et d'articles de lois font référence au droit d'auteur et en décrivent les caractéristiques et les limites. Dans ces textes ne sont pas abordés les problèmes de droit d'auteur dans le domaine de la formation, et pour répondre aux interrogations suscitées par les trois situations présentées dans le schéma, une interprétation est nécessaire. Il est vrai que le sujet est assez difficile. S'il est à la fois facile et concevable de protéger de la copie et de l'utilisation abusive un roman, une chanson, comment protéger la connaissance ou les idées ? La connaissance est un bien partagé de façon universelle et nul ne doit en revendiquer la possession exclusive ! On peut ainsi considérer qu'une théorie, dès qu'elle est émise, appartient au domaine public et peut être réutilisée. Mais jusqu'à quelles limites peut-on pousser ce raisonnement ?



UNE FICHE ORIGINALE

Peut-être cela illustre-t-il bien la philosophie à suivre par tout formateur : si les idées appartiennent à tous, leur présentation, leur explication, leur exploitation, leur matérialisation doivent toujours être originales.



LE FORMATEUR ET LE DROIT D'AUTEUR

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Cas pratique

Prenons l'exemple d'une des fiches de cet ouvrage, intitulée « *Quand le formateur se retrouve prisonnier de ses propres supports* » **(▶ illustration page précédente)**.
C'est à notre connaissance la première fois que cette idée est ainsi décrite dans un ouvrage consacré à la formation. D'une certaine façon, nous en sommes donc le premier auteur… si ce n'est que, probablement, d'autres formateurs ont déjà utilisé le concept au cours de stages de formation qu'ils animent. Nul ne pourra en fait revendiquer la paternité de cette idée.
Mais la façon de présenter cette idée est unique. Et si d'aventure cette présentation se retrouvait dans un autre livre sur le sujet, nous serions en droit de demander certaines explications.

QUE DISENT LES TEXTES OFFICIELS ?

La législation est complexe, néanmoins le formateur devra en retenir quelques éléments :

- « … l'auteur d'une œuvre de l'esprit jouit sur cette œuvre, du seul fait de sa création, d'un droit de propriété incorporelle exclusif et opposable à tous. (…) L'octroi de la protection n'est pas subordonné à l'accomplissement de formalités administratives… » ;
- « pour bénéficier de la protection légale, toute œuvre de l'esprit doit satisfaire à deux exigences :
  - l'exigence d'une concrétisation formelle de l'œuvre… Le droit d'auteur protège la forme de l'expression littéraire et non les idées, les concepts ou les méthodes qui sont à la base de la création,
  - l'exigence d'une forme originale (notion très relative et laissée à l'appréciation des juges en cas de contestation) » ;
- les exceptions sont fixées de manière limitative. Ainsi, « sous réserve que soient cités le nom de l'auteur et la source, il est possible de faire de courtes citations justifiées par le caractère critique, polémique, pédagogique, scientifique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées » ;
- « le droit à la paternité permet à l'auteur d'exiger la mention de son nom et de ses qualités sur tout mode de publication de son œuvre » ;
- « l'œuvre de collaboration, à laquelle ont concouru plusieurs personnes physiques, est la propriété commune des coauteurs qui doivent exercer leur droit d'un commun accord » ;
- « l'œuvre créée sur l'initiative d'une personne physique ou morale qui l'édite, la publie, la divulgue sous sa direction (organisme de formation qui conçoit une formation et demande à plusieurs formateurs, qu'il rémunère, de créer un contenu spécifique) et dans laquelle la contribution personnelle des divers auteurs se fond dans l'ensemble en vue duquel elle est conçue est, sauf preuve du contraire, propriété de la personne physique ou morale sous le nom de laquelle l'œuvre est divulguée ».

QUELQUES CONSEILS

- Ne jamais copier le travail d'un autre formateur, même si celui-ci le permet, à titre amical ou professionnel. Il est préférable de repartir du concept et de créer soi-même son propre contenu. De toute façon, le cheminement intellectuel du formateur qui, à partir d'une

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

idée, dont on a dit qu'elle ne pouvait être protégée par le droit d'auteur, fabrique un contenu de formation est le préalable à une bonne animation.

- Lorsque l'on est l'auteur d'un travail vraiment original, ne pas hésiter à le protéger. Les enveloppes dites Soleau sont très intéressantes. Il s'agit d'enveloppes scellées déposées à l'INPI (Institut national de la propriété industrielle) et qui, pendant une durée de cinq années, permettent de justifier de l'antériorité et de la paternité d'une création.



POUR RÉSUMER

- La législation sur le droit d'auteur est complexe, d'autant plus que le formateur manipule des idées et concepts.
- Pour éviter tout impair, le formateur créera ses propres contenus, ce qui lui garantira également une meilleure animation.

▶ **fiche 39**
À quoi sert un support pédagogique ?

▶ **fiche 41**
Cinq types de supports pédagogiques

▶ **fiche 46**
Les planches PowerPoint

POUR ALLER PLUS LOIN

Benhamou Françoise et Farchy Joëlle, *Droit d'auteur et copyright*, 3e édition, La Découverte, 2014.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

Module 6

CONSTRUIRE DES SCHÉMAS EXPLICITES

Napoléon disait « Un bon croquis vaut mieux qu'un long discours ». Il est vrai que plus de la moitié des personnes préfèrent voir plutôt qu'écouter. Le langage visuel est d'ailleurs particulièrement bien adapté aux stagiaires de faible niveau. La mémoire visuelle résiste mieux à l'érosion du temps, probablement parce qu'une image est stockée dans la mémoire en tant que telle, mais est également dénommée mentalement.

Le schéma permet aussi au formateur de « répéter », mais sous une autre forme probablement plus agréable, ce qu'il vient de dire. C'est également un puissant intégrateur de savoir. Il regroupe plusieurs idées et permet de les relier entre elles. Pour le formateur, aborder un point nouveau ou répondre à une question en s'appuyant sur un schéma est rassurant. Il le mémorisera plus facilement et aura moins de risques d'oublier quelque chose d'important. Le schéma guidera sa pensée ainsi que celle des stagiaires. Il n'est pas rare de commencer à tracer un schéma et de s'apercevoir que certains stagiaires sont rapidement capables de le compléter.

Enfin, le schéma constitue un outil de développement de la créativité. Quel formateur confirmé ne se souvient pas de ses débuts, quand il avait du mal à illustrer ses propos, alors que des années plus tard il trouve de suite le schéma percutant qui lui permettra de mieux en parler !

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

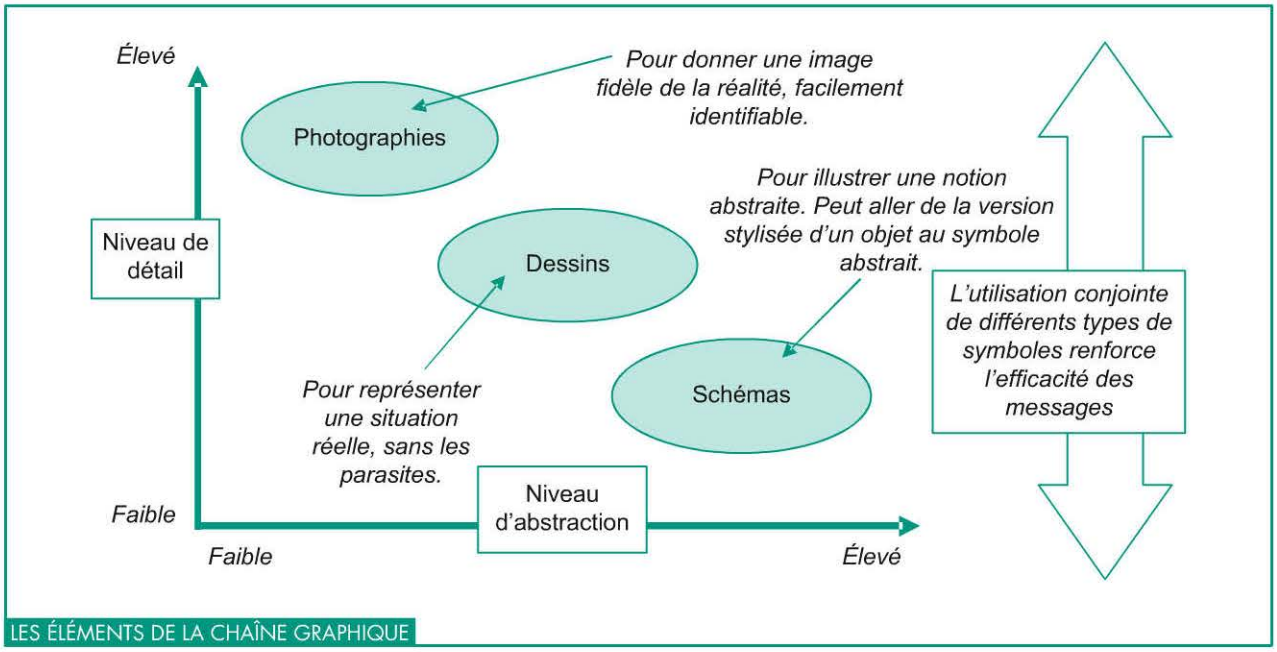
Fiche 51 L'utilisation d'illustrations 193
Fiche 52 La fonction des schémas 195
Fiche 53 Réaliser un bon schéma 200
Fiche 54 Réaliser un schéma sur le paperboard 203
Fiche 55 L'utilisation des logiciels de CAO 206
Fiche 56 Du schéma à la bande dessinée 209

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

L'UTILISATION D'ILLUSTRATIONS 51

Les schémas, dessins et photographies forment ce que l'on appelle la chaîne graphique et se différencient par leur niveau de détail, ainsi que par leur degré d'abstraction. Les différentes formes graphiques ne sont donc pas équivalentes mais complémentaires. Leur usage sera fonction des objectifs que le formateur voudra atteindre, ainsi que des ressources dont il pourra disposer.

LES ÉLÉMENTS DE LA CHAÎNE GRAPHIQUE



LES ÉLÉMENTS DE LA CHAÎNE GRAPHIQUE

LE CAS PARTICULIER DES SCHÉMAS

Composés de formes simples, de flèches, de textes souvent très courts, les schémas peuvent être complétés par des illustrations, dessins ou photographies. Mais ils ne peuvent s'y substituer car ils intègrent un niveau d'abstraction que les dessins ou photographies ne permettent pas d'obtenir.

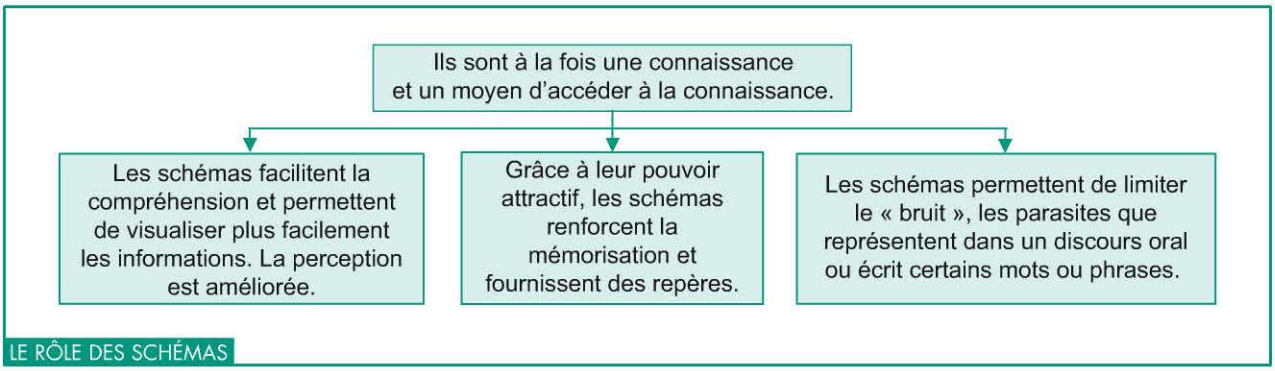
Pour le formateur, schématiser consiste à observer la réalité, à en isoler les faits les plus importants, puis à les représenter sous une forme visuelle **(▶ schéma page suivante)**.

À l'inverse, lorsque les stagiaires découvrent un schéma, ils essaient de lui donner du sens. Ils refont à l'envers la démarche du formateur et vont progressivement extraire les idées forces et les concepts qui y figurent. Les schémas sont donc des représentations simples et organisées de réalités complexes. Ils sont souvent utilisés en raison de leurs vertus pédagogiques. À l'opposé de certains longs discours de formateurs, les schémas ne laissent jamais les stagiaires indifférents ! Ils facilitent la compréhension et aident les apprenants à se structurer mentalement. Les schémas sont à la fois une connaissance et un moyen d'accéder à la connaissance.

LE DEGRÉ DE CONCEPTUALISATION

Le degré de conceptualisation et la précision sont déterminants dans le choix de la forme graphique

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



LE RÔLE DES SCHÉMAS

La nature même de la formation ne sera pas sans impact sur le choix du type d'illustration. Ainsi une formation dans le domaine de la médecine ou de la biologie comportera beaucoup plus de photographies ou de dessins qu'une formation aux techniques statistiques, qui fera la part belle aux diagrammes et graphiques.

POUR RÉSUMER

- Une partie des stagiaires privilégiera le canal visuel.
- À chaque fois que possible, le formateur essaiera de traduire le message qu'il a à passer sous la forme d'un schéma.

▶ **fiche 52**
La fonction des schémas

▶ **fiche 53**
Réaliser un bon schéma

▶ **fiche 54**
Réaliser un schéma sur le paperboard

▶ **fiche 55**
L'utilisation des logiciels de CAO

POUR ALLER PLUS LOIN

- Article « Les avantages pédagogiques du schéma » sur le site http://sydologie.com.
- Article « Schéma heuristique, Mind Map, topogramme et carte mentale » sur le site www.creativite.net.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

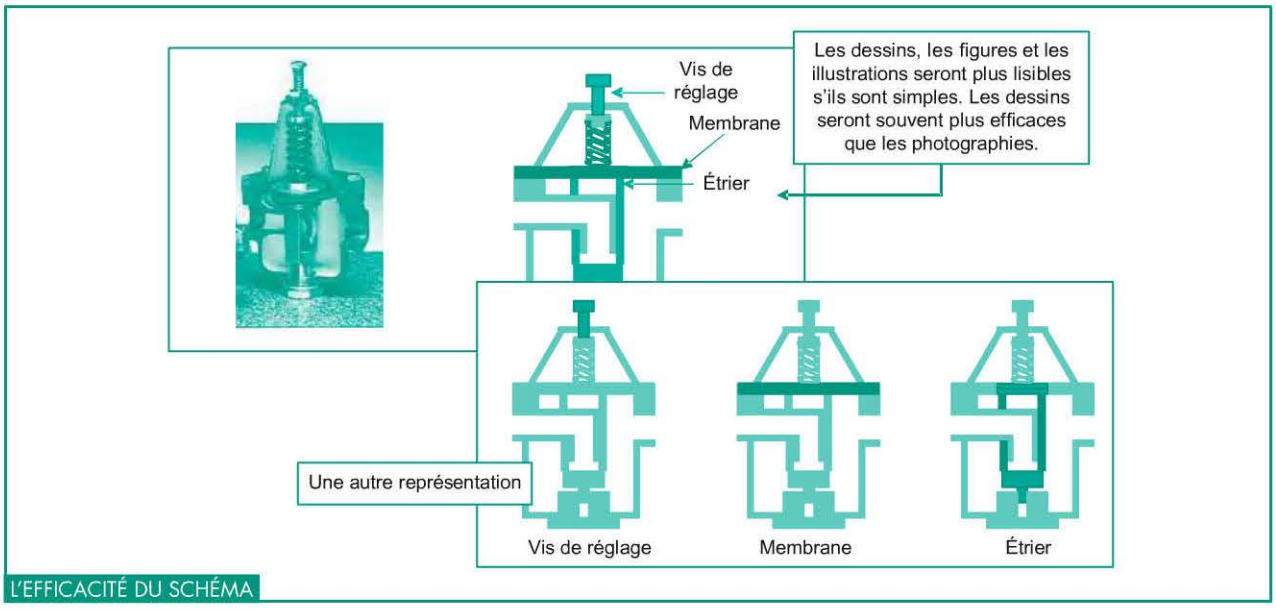
En pédagogie, le schéma permet de montrer ce que l'on est en train d'expliquer. C'est une manière de reformuler son discours et d'en faire une synthèse sans pour autant donner l'impression d'une répétition.

LA REPRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ

Un schéma ou un dessin permet de représenter un objet ou une réalité parfois difficilement accessible. Ainsi en est-il des schémas utilisés en chimie pour représenter les molécules ou les atomes (infiniment petit), ou bien à l'inverse des schémas représentant le mouvement des planètes autour du soleil (infiniment grand). Ou bien encore des schémas éclatés de pièces complexes, ou des représentations de phénomènes trop lents ou trop rapides pour être perçus par l'homme, dont les sens sont limités (▶ schéma ci-dessous).

LES FONCTIONS DU SCHÉMA EN PÉDAGOGIE

(▶ Tableau ci-dessous)



L'EFFICACITÉ DU SCHÉMA

Information	Répétition	Exemple	Guidage	Esthétique	Évaluation
Les illustrations sont porteuses d'un grand nombre d'informations qui ne pourraient être facilement écrites et qui sont en fait beaucoup plus faciles à montrer.	Les illustrations permettent de reformuler un contenu verbal, d'en faire une synthèse, sans pour autant que les stagiaires ne ressentent négativement l'effet de répétition.	Le formateur, après avoir traité d'un sujet quelconque, peut rechercher des exemples sous forme d'illustrations, de dessins ou de schémas.	Le formateur peut s'appuyer sur un schéma, qu'il va tracer devant eux, pour guider les apprenants dans l'appropriation du savoir.	En formation, il ne faut pas sous-estimer le rôle du schéma qui permet de rendre attractif un contenu austère ou difficile.	Certains formateurs ont pris l'habitude de distribuer aux stagiaires des schémas dénués de toute légende et de leur demander de les compléter en cours ou en fin de formation.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

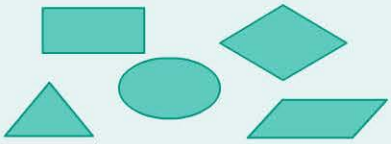
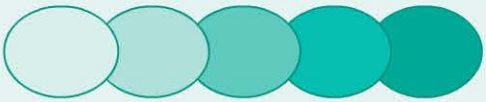
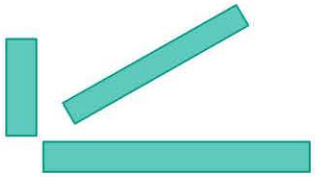
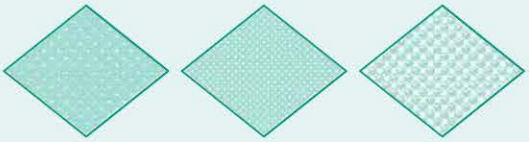
LA GENÈSE D'UN SCHÉMA PÉDAGOGIQUE

On distinguera les quatre étapes suivantes.

- Quels sont les informations et messages à transmettre ? Quels sont les points que les apprenants devront comprendre et retenir, quel est l'objectif que l'on recherche en construisant ce schéma, à quelle(s) fonction(s) du schéma va-t-on faire appel ?
- Comment ces éléments peuvent-ils être traités visuellement ? Quelle forme visuelle est la plus pertinente ? Cette phase s'appuie sur la mémoire, l'expérience, une imagerie mentale, et conduit à une première esquisse.
- Y a-t-il des éléments secondaires à rajouter ?
- Quels sont les codes graphiques à utiliser ?

LES VARIABLES VISUELLES

Les variables visuelles sont présentées dans le tableau ci-après, tiré de l'ouvrage de Jacques Bertin, *La Graphique et le traitement graphique de l'information* (Flammarion, 1977).

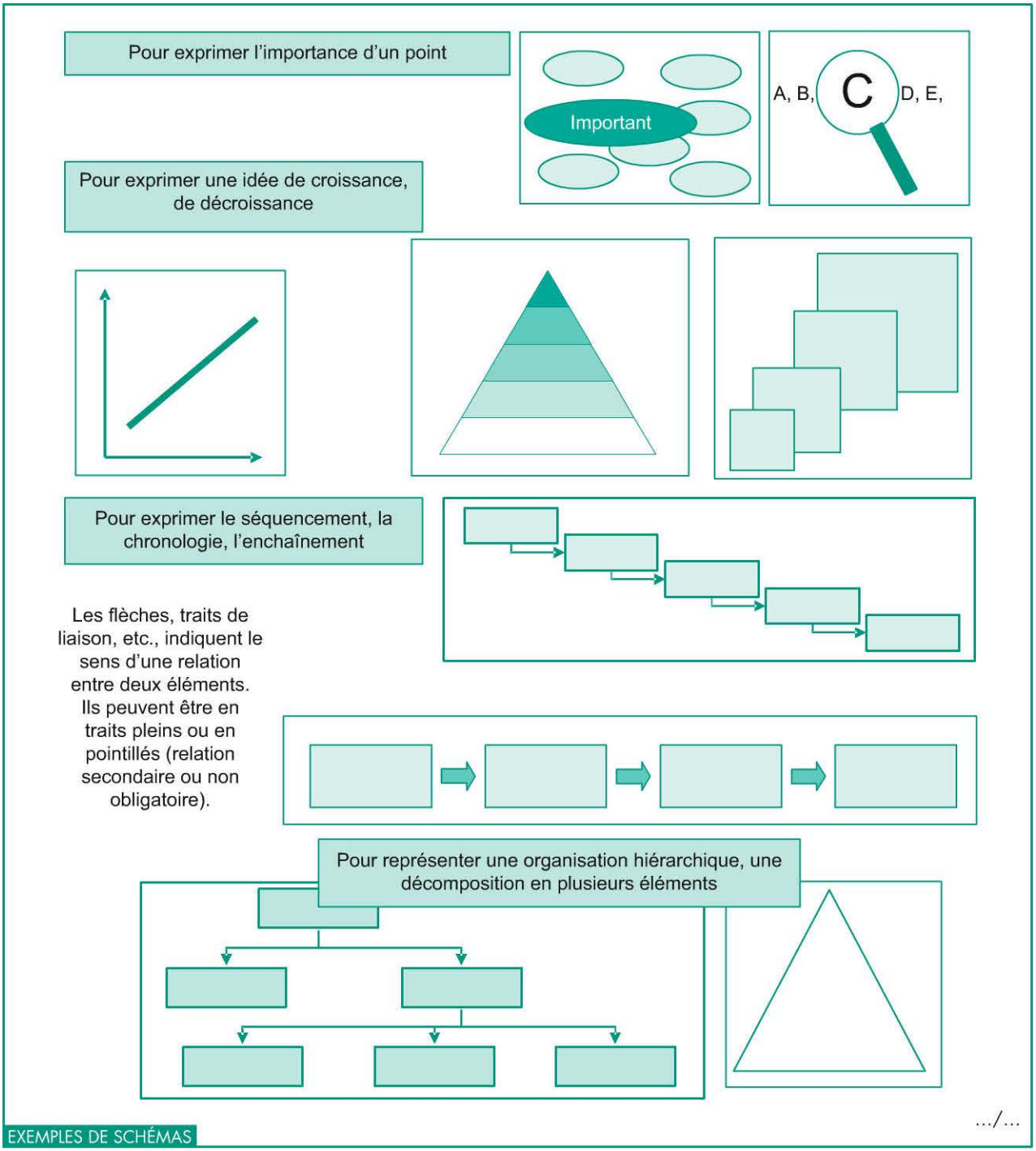
La forme : permet de distinguer l'identité de différents objets ou entités. Dans un schéma, le formateur établit des relations entre le type de forme et la fonction.	
La taille : traduit des variations quantitatives.	
La valeur : traduit une relation d'ordre, donne du rythme.	
L'orientation : donne du rythme, impulse une dynamique.	
Le grain : traduit une relation d'ordre, renseigne sur la nature.	
La couleur : représente les différences, mais peut aussi être chargée d'une signification culturelle importante.	

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

DU CONCEPT À LA SCHÉMATISATION

Certaines idées peuvent très facilement être illustrées par des schémas simples et quasi universels qui associent plusieurs variables visuelles. Ils sont utilisés de façon quasi instinctive par le formateur expérimenté. Ils lui permettent de gagner du temps dans la conception de ses supports tout en ayant la garantie d'un fort impact auprès des stagiaires.

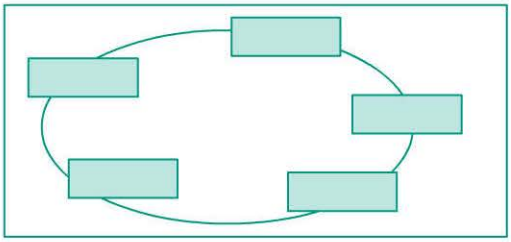


EXEMPLES DE SCHÉMAS

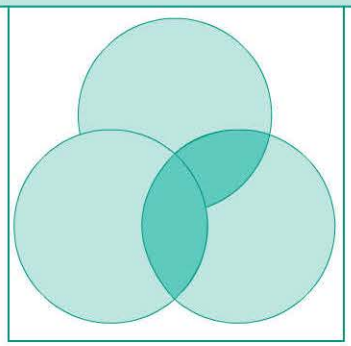
.../...

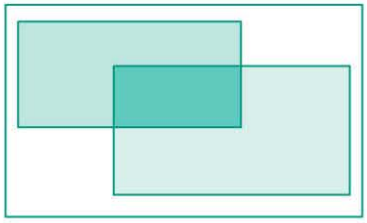
Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Pour représenter un phénomène cyclique, l'absence d'ordre, l'égalité

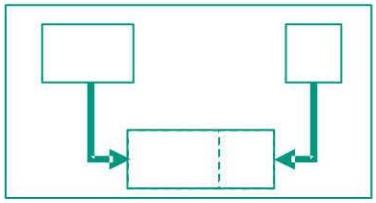


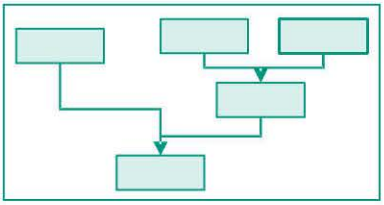
Pour figurer l'intersection de deux thèmes, le croisement de plusieurs concepts

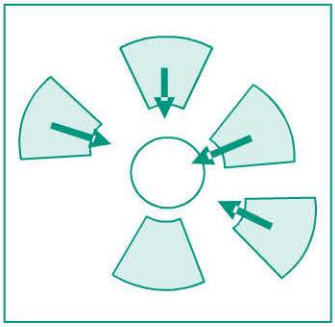


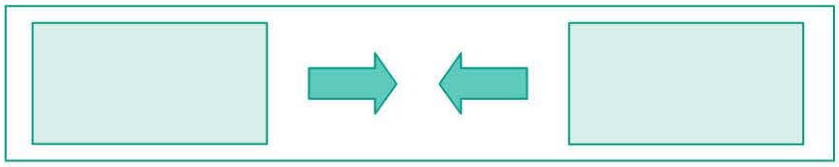


Pour exprimer le rapprochement, le regroupement, la réunion



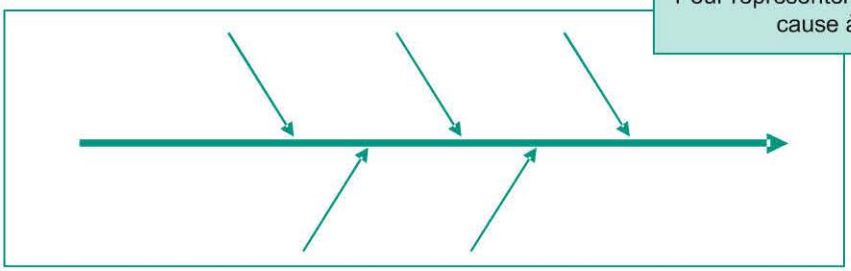






Pour marquer l'opposition

Pour représenter une relation de cause à effet



EXEMPLES DE SCHÉMAS (SUITE)

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

Le schéma est une aide précieuse pour le formateur qui y trouvera une réponse à certains de ses objectifs pédagogiques.

▶ **fiche 51**
L'utilisation d'illustrations

▶ **fiche 53**
Réaliser un bon schéma

▶ **fiche 54**
Réaliser un schéma sur le paperboard

▶ **fiche 55**
L'utilisation des logiciels de CAO

POUR ALLER PLUS LOIN

- Article « Les avantages pédagogiques du schéma » sur le site http://sydologie.com.
- Article « Schéma heuristique, Mind Map, topogramme et carte mentale » sur le site www.creativite.net.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

53 RÉALISER UN BON SCHÉMA

La réalisation d'un schéma repose sur la capacité du formateur à « penser visuellement » ainsi que sur un certain nombre de conventions, implicites ou explicites, qu'il est utile de connaître.

QUELQUES PRINCIPES

Le principe d'association

Prenons l'exemple présenté dans l'illustration ci-après. Dans le premier cas (trois cercles contenant A, B et C), pour 95 % des personnes les informations A, B et C sont de même nature. Tandis que dans le deuxième cas, ces mêmes personnes voient des informations de nature différente.

En jouant sur les couleurs, on obtient rigoureusement le même effet (▶ premier schéma ci-dessous).

Le principe de l'effet proportionnel

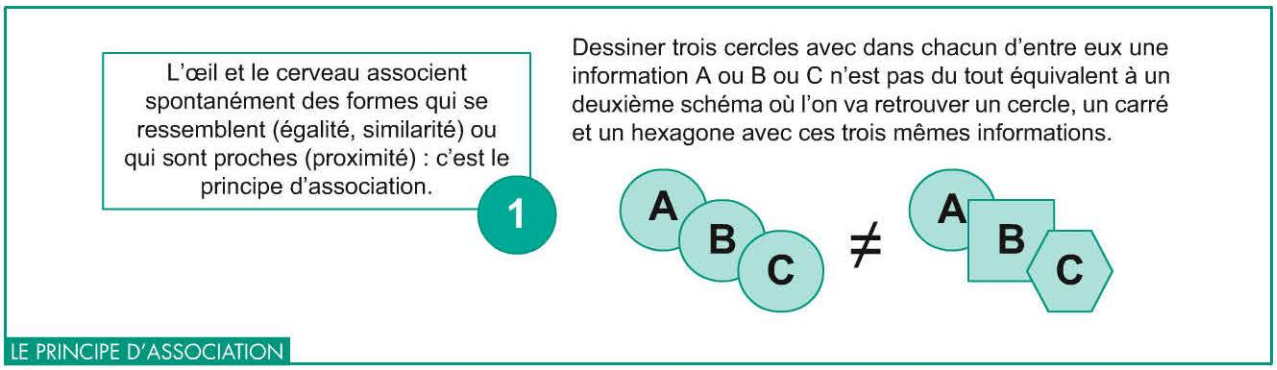
En reprenant l'exemple des trois cercles de l'illustration précédente mais en faisant varier leur diamètre, on indique très clairement aux apprenants que les trois informations ne sont pas de même poids ou de même importance (▶ second schéma ci-dessous).

Le principe de monosémie

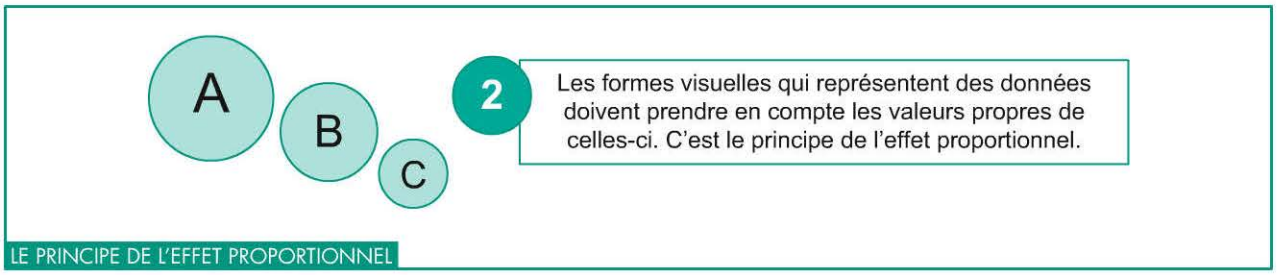
Le principe de monosémie est également très important (▶ schéma page suivante).

Le principe du moindre coût ou du moindre effort

Ce principe doit être respecté : il convient de toujours opter pour la représentation la plus économique et la plus simple. Sans pour autant faire d'impasse sur la qualité de la réalisation. Un schéma approximatif est souvent bien pire que pas de schéma du tout.



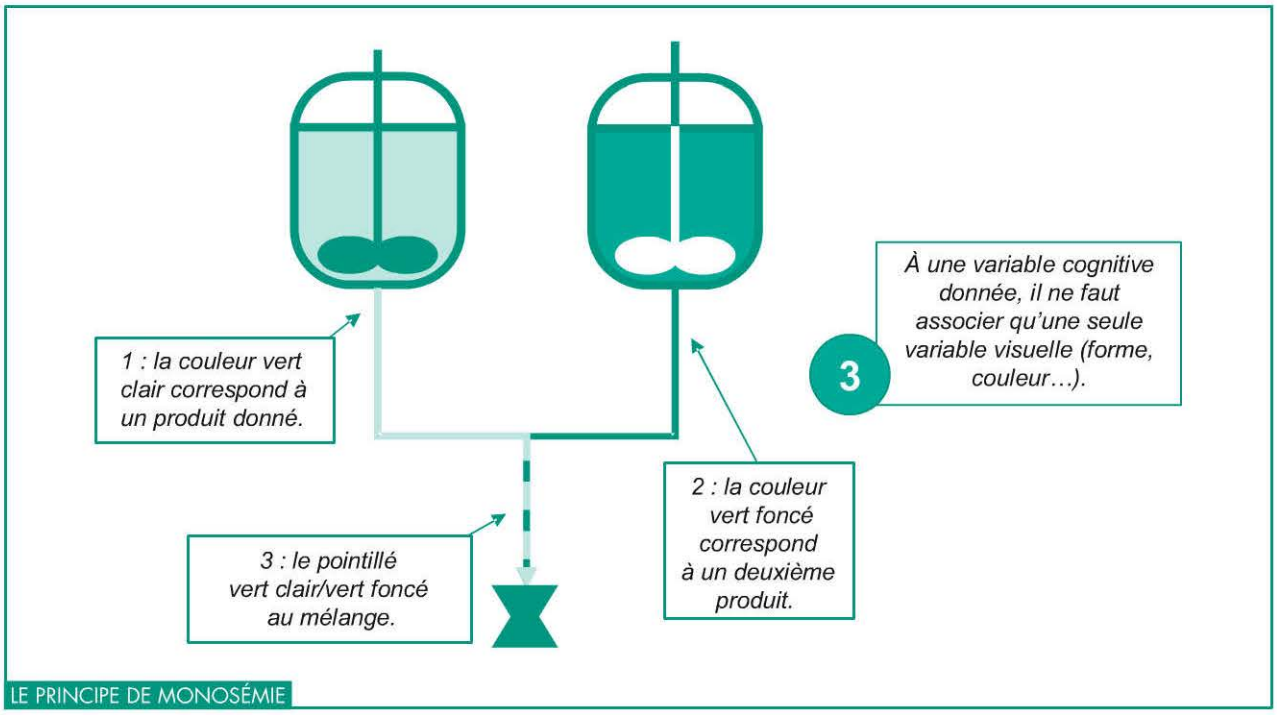
LE PRINCIPE D'ASSOCIATION



LE PRINCIPE DE L'EFFET PROPORTIONNEL

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles



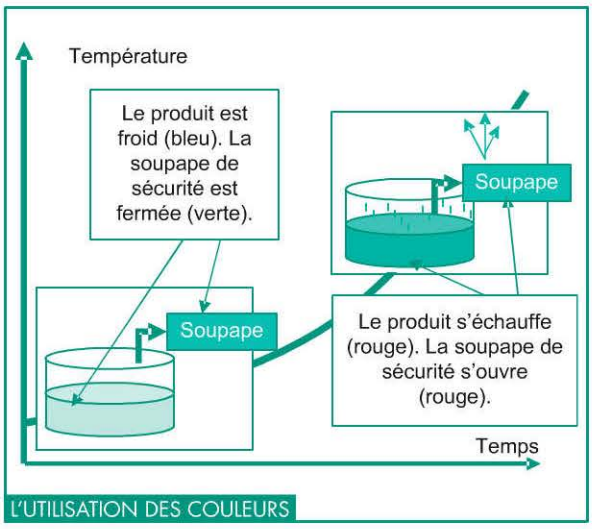
LE PRINCIPE DE MONOSÉMIE

DE L'IMPORTANCE DES COULEURS

Les couleurs ont une grande importance en pédagogie. Elles améliorent la lisibilité et l'attrait des documents pédagogiques. Elles sont également le reflet des habitudes, de la culture, et sans que les stagiaires s'en rendent compte, influent sur leur perception des schémas et graphiques. Ce n'est pas l'objectif de cette fiche que de présenter tous les aspects reliant la couleur et la psychologie, elle n'y suffirait bien sûr pas, mais tout formateur se doit de connaître et de respecter quelques principes **(▶ tableau ci-dessous)**.

Le rouge	Dans la culture occidentale, cette couleur est associée à des symboles très forts. Dans un schéma pédagogique, le rouge sera utilisé pour signifier l'interdiction, le danger, la chaleur.
Le vert	La signification de la couleur verte peut elle aussi être multiple. Elle est souvent opposée à celle de la couleur rouge. Mais elle est aussi associée à la santé et à la nature.
Le bleu	C'est le symbole de la pureté, de l'eau et plus généralement d'un liquide, de la fraîcheur, de la nuit et de la paix. Il propage un message de sérénité.
Le jaune, l'orange	Ces sont les symboles de la clarté, de la brillance, du rayonnement, de la lumière. Ces couleurs attirent l'attention.
Le violet	Il correspond à l'irréel, l'intimité.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



L'UTILISATION DES COULEURS

Par exemple dans le schéma ci-dessus, le formateur veut expliquer que lorsque la température augmente dans un bac de stockage, le produit stocké s'échauffe, laisse dégager des vapeurs, ce qui provoque une augmentation de la pression. À partir d'un certain seuil, une soupape de sécurité s'ouvre, ce qui permet à la pression de retomber.

C'est généralement plus la mauvaise utilisation de la couleur que son absence à proprement parler qui guette le formateur. Par exemple, utiliser le vert pour propager une première idée, puis changer de code et utiliser cette même couleur pour propager une autre idée. Tout au long de la formation, une cohérence est nécessaire.

POUR RÉSUMER

Pour réaliser un bon schéma, le formateur respectera certains principes simples et de bon sens.

▶ **fiche 51**
L'utilisation d'illustrations

▶ **fiche 52**
La fonction des schémas

▶ **fiche 54**
Réaliser un schéma sur le paperboard

▶ **fiche 55**
L'utilisation des logiciels de CAO

POUR ALLER PLUS LOIN

- Article « Les avantages pédagogiques du schéma » sur le site http://sydologie.com.
- Article « Schéma heuristique, Mind Map, topogramme et carte mentale » sur le site www.creativite.net.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

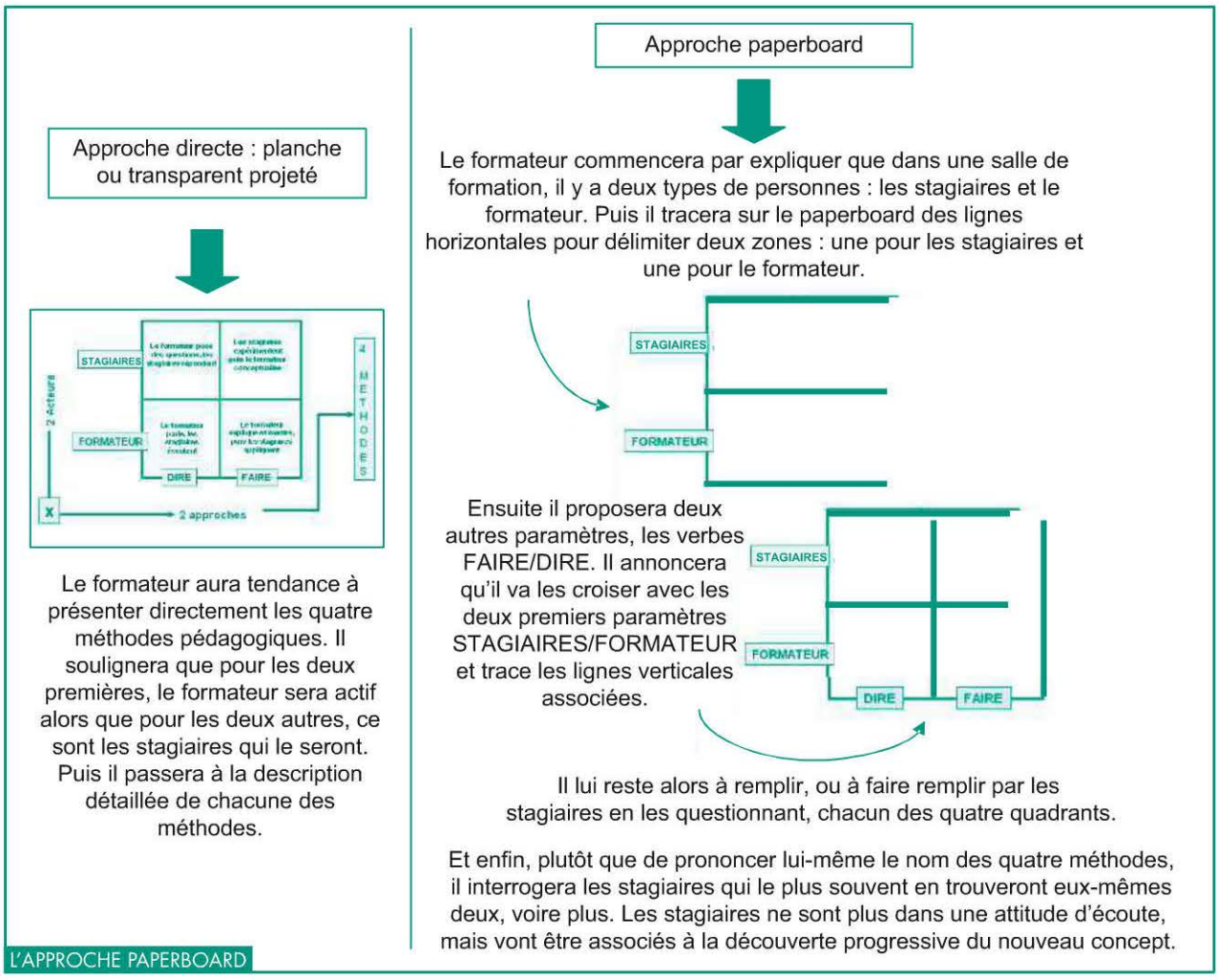
Dans ce cas de figure ce n'est pas tant le schéma qui, de façon intrinsèque, est important, mais le fait qu'il soit réalisé devant les stagiaires, en temps réel. C'est un acte pédagogique à part entière.

UN ACTE PÉDAGOGIQUE

En regardant le formateur tracer en temps réel un schéma, les stagiaires apprennent à le refaire eux-mêmes. Ils retiendront la façon de faire tout comme les informations qui y sont contenues. Autant, pour un stagiaire, il sera impossible de retenir des pages et des pages de texte, autant il sera capable de refaire plusieurs schémas, pour peu qu'il ait vu le formateur les tracer une première fois et de façon logique devant lui.

La façon dont on construit un schéma a donc autant d'importance que son contenu propre.

L'exemple, présenté dans l'illustration ci-dessous, d'un formateur voulant expliquer quelles sont les quatre principales méthodes pédagogiques à de futurs confrères illustre parfaitement ces propos.



L'APPROCHE PAPERBOARD

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Outre une fonction de synthèse, les schémas joueront donc un rôle important dans l'appropriation du savoir. Ainsi, le paperboard retrouvera toute son utilité, même si l'on dispose d'une présentation PowerPoint de grande tenue.

PRÉPARER LES SCHÉMAS COMPLEXES

Tous les formateurs ne sont pas de bons dessinateurs. Certains schémas peuvent être très difficiles à faire sur un tableau papier. Une astuce consiste à préparer, avant la formation, le tableau papier en y dessinant au crayon noir le schéma que l'on voudra réaliser devant les stagiaires. Cette esquisse ne sera pas visible (ou très peu) tant que le formateur n'aura pas repassé au feutre sur chacun des traits. Face aux stagiaires, il suffira au formateur de repasser sur les traits. Les cercles seront alors bien tracés, les proportions toujours respectées, il n'y aura pas d'oubli, le schéma sera quasi parfait… et l'on attribuera probablement au formateur des qualités artistiques qu'il ne possède pas vraiment !

On ne peut pas parler de tromperie, mais d'astuce pédagogique que l'on peut même dévoiler aux stagiaires sans perdre de sa crédibilité.

Sans aller aussi loin que le schéma, quelques mots écrits au crayon, en bas de feuille et avant la formation, peuvent aussi être d'un grand secours au formateur.

CONSEIL

Si un feutre rend l'âme pendant que l'on est en train de faire un schéma sur le paperboard, veiller à le remplacer par un feutre de couleur identique. Si le nouveau feutre est d'une couleur différente, les messages ne seront plus tout à fait les mêmes.

LE PAPERBOARD DE DEMAIN

Les tablettes graphiques, et en particulier les plus récentes, peuvent constituer une opportunité très intéressante pour les formateurs à l'aise avec ces nouvelles technologies. Initialement prévues pour remplacer la souris, les tablettes graphiques offrent de nombreuses fonctionnalités, dont en particulier la possibilité de faire un schéma ou un dessin à main levée, ou bien de recopier par transparence un modèle. Celui-ci apparaît alors sur l'écran d'un ordinateur et peut être inclus dans une présentation PowerPoint, modifié, complété. Si l'ordinateur est relié à un vidéoprojecteur, on obtient alors une version moderne du paperboard.



LA TABLETTE GRAPHIQUE

Les dessins seront toutefois plus précis, plus agréables à regarder, comporteront de nombreuses couleurs… En fait, la plupart des inconvénients du paperboard sont gommés, y compris la tendance à lui « parler » et à en oublier son groupe de stagiaires ! Tablette en main, on peut se déplacer tout en continuant à faire face aux stagiaires. Cet outil connaîtra très probablement ces prochaines années des développements importants dans le domaine de la formation.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Faire un schéma directement devant les stagiaires est une façon pour le formateur d'asseoir sa légitimité et de montrer le cheminement de sa pensée.

• En ce sens, le schéma devient éminemment pédagogique et participe grandement à la compréhension de chaque stagiaire.

▶ **fiche 51**
L'utilisation d'illustrations

▶ **fiche 52**
La fonction des schémas

▶ **fiche 53**
Réaliser un bon schéma

▶ **fiche 55**
L'utilisation des logiciels de CAO

POUR ALLER PLUS LOIN

• Article « Les avantages pédagogiques du schéma » sur le site http://sydologie.com.

• Article « Schéma heuristique, Mind Map, topogramme et carte mentale » sur le site www.creativite.net.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

55 L'UTILISATION DES LOGICIELS DE CAO

Les ingénieurs, techniciens, architectes utilisent les logiciels de CAO (« conception assistée par ordinateur ») pour concevoir de nouveaux produits. Cela permet de les décrire dans les moindres détails avant de les réaliser. L'intérêt pour le formateur est que la CAO permet d'obtenir, non plus seulement des plans, mais aussi de véritables photographies virtuelles.

LE PRINCIPE

Il existe de nombreux logiciels de CAO sur le marché, fonctionnant sous Windows, et dotés de multiples fonctions. Si l'on met de côté leur prix, très élevé dans certains cas, ces logiciels s'avèrent de formidables outils pour le formateur qui souhaite représenter graphiquement des pièces complexes. Ils sont maintenant accessibles aux non-spécialistes, qui après quelques heures d'entraînement commenceront à obtenir des résultats probants.

DE NOMBREUSES POSSIBILITÉS

Les applications pédagogiques sont infinies - ou presque. Par exemple, un formateur désirant expliquer à un groupe de stagiaires le fonctionnement d'un type de pompe va pouvoir :

- la présenter dans son intégralité sous tous les angles, sous la forme d'une image de synthèse qu'il pourra faire tourner, comme s'il la manipulait réellement devant les stagiaires ;
- représenter chaque élément constitutif par une couleur différente, les isoler, les agrandir, les présenter eux-mêmes sous toutes leurs faces ;
- à partir de ces vues tridimensionnelles, élaborer les plans 2D qui leur correspondront ;
- comparer deux pièces.

Avec certains logiciels, il pourra aller bien plus loin et :

- montrer des pièces et assemblages en mouvement ;
- simuler le fonctionnement de la pompe ;
- visualiser les écoulements de fluides ;
- mettre en évidence les contraintes dans les différentes pièces.

Les possibilités sont énormes et les seules limites sont bien souvent fixées par la connaissance pratique qu'aura l'utilisateur des fonctionnalités des logiciels.

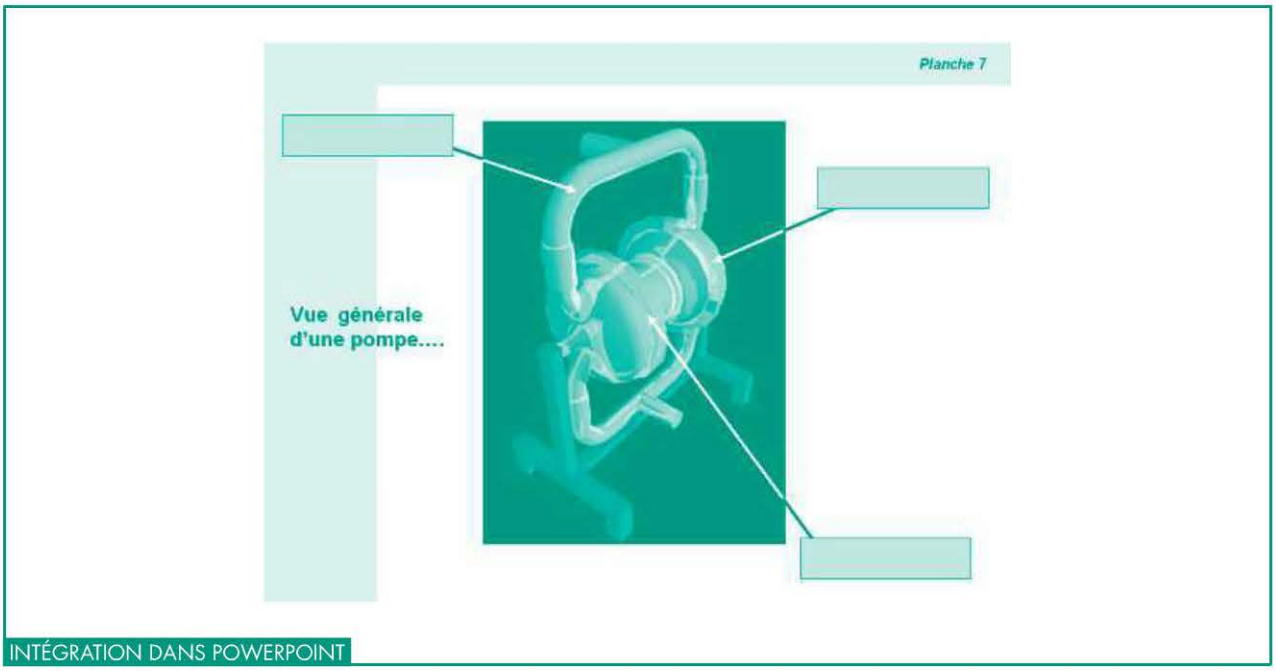


RÉALISATION AVEC UN LOGICIEL DE CAO

Les représentations réalisées en CAO peuvent également être intégrées dans une présentation PowerPoint **(▶ illustration ci-contre)** .

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles



INTÉGRATION DANS POWERPOINT

DEUX EXEMPLES D'APPLICATIONS

Ne citer que quelques-unes des nombreuses applications est très réducteur. Chacun gardera présent à l'esprit qu'au-delà de ces deux exemples, et avec un peu de créativité, le champ d'application de la CAO en formation est illimité.

Description complète d'un process de fabrication et des installations correspondantes

Lorsque l'on visite pour la première fois une usine chimique, on est frappé par la complexité apparente des installations. De multiples appareillages (réacteurs, colonnes…) reliés par des tuyauteries dont la longueur se mesure en centaines de mètres, des chaudières, des pompes, des vannes et soupapes, des appareils de contrôle… Le formateur qui doit expliquer à un novice le fonctionnement de l'ensemble se trouve face à un problème de taille. Avec la CAO, ce problème se simplifie considérablement. Il pourra dans un premier temps ne montrer que le circuit d'arrivée des matières premières qu'il « extraira » de l'ensemble. Il pourra consacrer une première séance de formation à cet aspect. Puis il présentera la première partie du process, par exemple le mélange des produits, en sortant une nouvelle fois de la vue globale les installations concernées. Et ainsi de suite. Par des allers-retours incessants entre vue globale et vues de détail, il démontrera que l'installation n'est en fait que la juxtaposition de circuits plus simples correspondant à une phase bien précise du process. S'il maîtrise bien le logiciel, il peut à l'inverse reconstruire avec ses stagiaires les installations, ce qui au plan pédagogique est probablement encore plus efficace.

Analyse d'un mécanisme

Plaçons-nous dans la peau d'un formateur voulant expliquer les principes de la transmission de mouvements par engrenage. Avec un logiciel de CAO, il pourra représenter de façon

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

très réaliste un train d'engrenages en mouvement. Il pourra en faire varier les caractéristiques, modifier les diamètres et la denture, faire varier les vitesses de rotation. On peut parler de travaux pratiques virtuels au cours desquels tous les paramètres de fonctionnement pourront être balayés l'un après l'autre.

POUR RÉSUMER

L'utilisation de logiciels de CAO (ou équivalent) permet au formateur de réaliser des schémas très riches et à fort impact pédagogique.

▶ **fiche 51**
L'utilisation d'illustrations

▶ **fiche 52**
La fonction des schémas

▶ **fiche 53**
Réaliser un bon schéma

▶ **fiche 56**
Du schéma à la bande dessinée

POUR ALLER PLUS LOIN

- Article « Les avantages pédagogiques du schéma » sur le site http://sydologie.com.
- Article « Schéma heuristique, Mind Map, topogramme et carte mentale » sur le site www.creativite.net.

Copyright © 2016 Eyrolles.

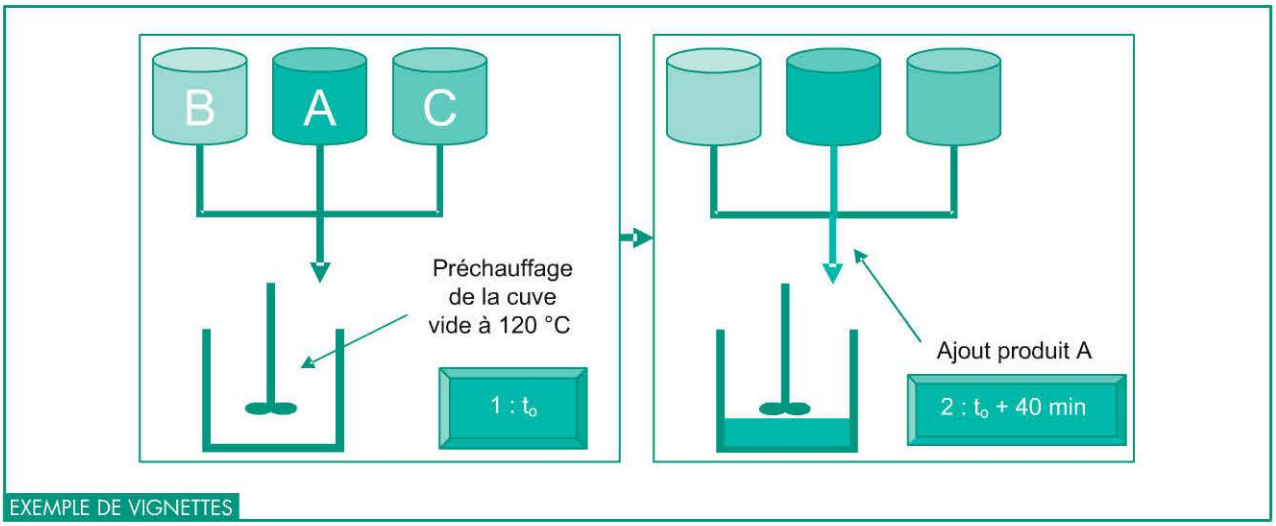
© Groupe Eyrolles

DU SCHÉMA À LA BANDE DESSINÉE 56

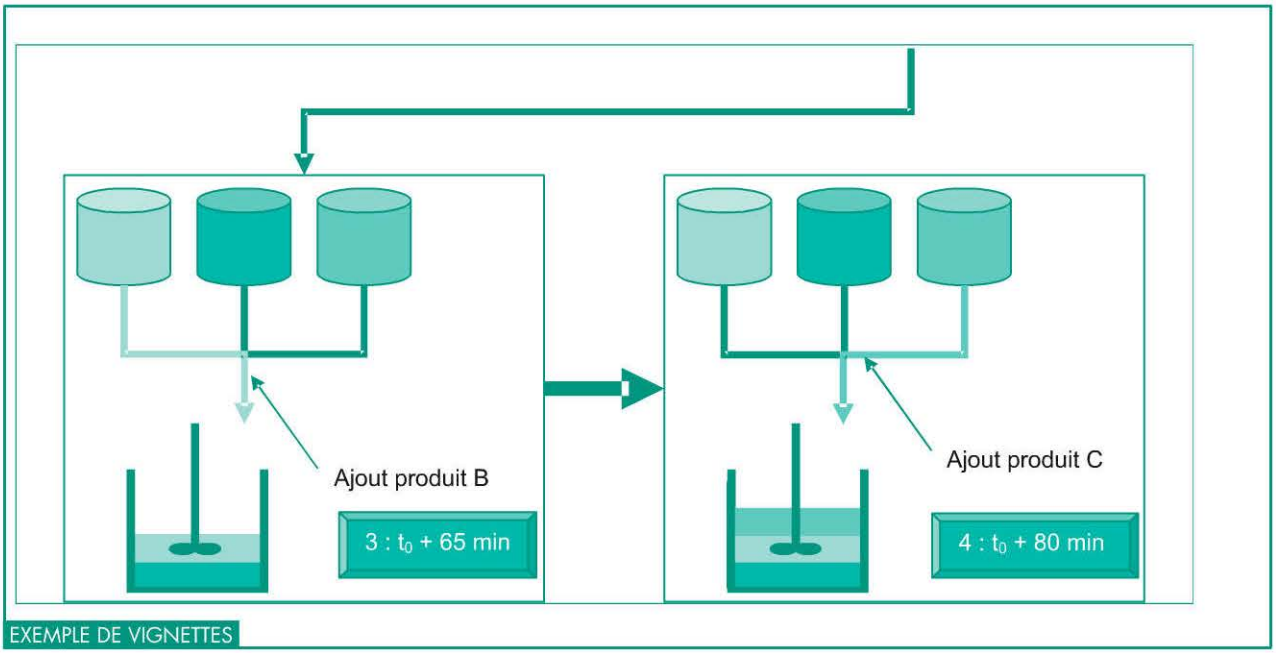
La bande dessinée est un outil extrêmement puissant que le formateur, sans être pour autant un dessinateur hors pair, peut utiliser pour expliquer une notion complexe, simuler une évolution ou un mouvement.

LE PRINCIPE

Il arrive fréquemment qu'entraîné par son élan et son dynamisme le formateur commence un premier schéma simple, puis le complète petit à petit en y rajoutant des informations complémentaires. Ce faisant, il le rend de plus en plus complexe et de moins en moins lisible. Au final, le schéma obtenu, aussi exact et précis soit-il, ne garde pas la trace des différentes étapes de son élaboration. Ces différentes étapes sont pourtant

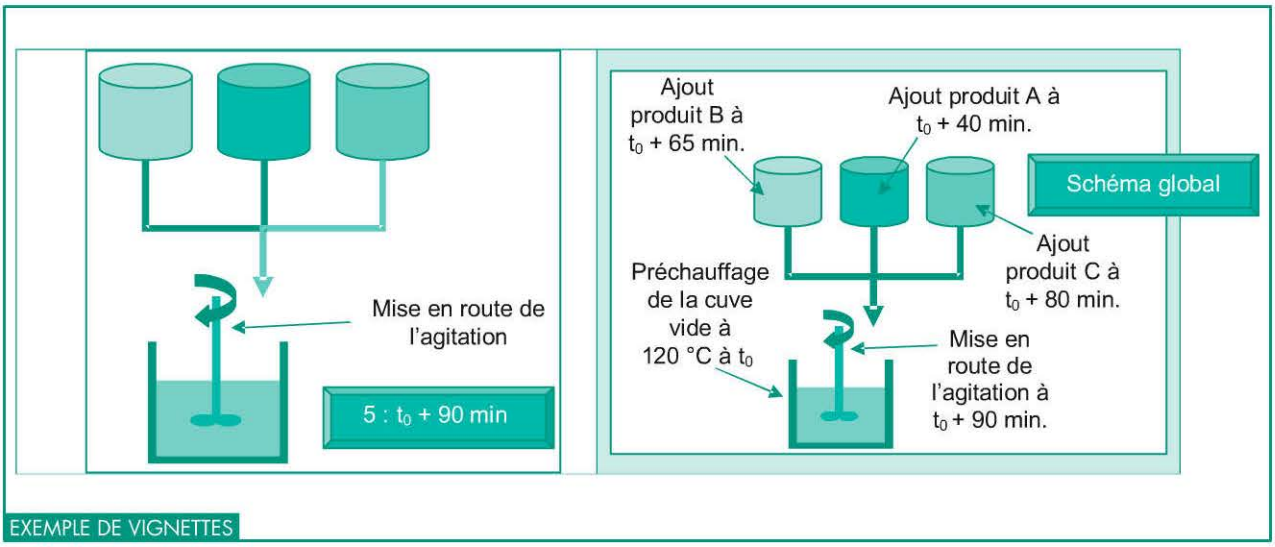


EXEMPLE DE VIGNETTES



EXEMPLE DE VIGNETTES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



EXEMPLE DE VIGNETTES

essentielles à retenir et jouent un rôle fondamental dans la mémorisation et la compréhension des stagiaires. Mieux vaut alors utiliser le principe de la bande dessinée.

EXEMPLES CONCRETS

Les exemples proposés dans les illustrations ci-avant montrent comment il est possible d'expliquer, par le biais d'un schéma de type bande dessinée, la fabrication d'un produit tout à fait fictif, mélange de trois composants A, B et C.

Le formateur, en projetant chacun des schémas l'un après l'autre, peut se focaliser sur les étapes, minimisant ainsi le risque de confusion par les stagiaires des différentes phases. Les différents schémas peuvent être numérotés ou mieux, dans ce cas, datés.

Pour celui qui maîtrise parfaitement un logiciel comme PowerPoint, une telle succession de schémas peut être remplacée, à la projection, par une animation. Mais cela ne doit pas dispenser le formateur de laisser à chaque stagiaire, dans le document pédagogique qui ne peut rendre compte des animations, l'ensemble des cinq schémas. Pour convaincre ceux qui seraient encore sceptiques quant à l'utilisation en formation d'un système type bande dessinée, on notera que les schémas 1 à 5 correspondent au seul schéma global à droite dans la dernière illustration. Au plan de la clarté, de la compréhension ou de la lisibilité, la comparaison est vite faite !

POUR RÉSUMER

Les schémas peuvent être regroupés pour former une véritable bande dessinée, par exemple pour présenter sans risque de confusion plusieurs étapes successives d'une procédure.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

▶ **fiche 51**
L'utilisation d'illustrations

▶ **fiche 52**
La fonction des schémas

▶ **fiche 53**
Réaliser un bon schéma

▶ **fiche 55**
L'utilisation des logiciels de CAO

POUR ALLER PLUS LOIN

- Article « Les avantages pédagogiques du schéma » sur le site http://sydologie.com.
- Article « Schéma heuristique, Mind Map, topogramme et carte mentale » sur le site www.creativite.net.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

Module 7

CONCEVOIR UN JEU PÉDAGOGIQUE

Que ce soit pour souder une équipe hétérogène, pour aider à l'assimilation de notions *a priori* rébarbatives, ou bien encore pour placer des stagiaires dans des situations particulières, de plus en plus de formateurs utilisent le jeu en pédagogie.

Cette forme d'apprentissage est intéressante car elle motive, autorise la prise de risques et dévoile la face cachée de certains, tout en facilitant l'expression et la mémorisation. Mais mettre en place un jeu pédagogique est une opération qui peut s'avérer délicate si l'on ne respecte pas un certain nombre de principes et si l'on n'est pas habitué à ce type de pratique. Animer un jeu ne s'improvise pas !

Une connaissance parfaite du jeu est indispensable. Un jeu sans chaleur est un jeu qui ne fonctionne pas !

Certains stagiaires seront imperméables à cette forme de pédagogie. Il faudra donc disposer d'une stratégie de rechange.

Bien sûr, le jeu ne devra pas être trop complexe. L'énergie des stagiaires ne doit pas partir dans la compréhension d'une règle compliquée. Il conviendra si possible de s'inspirer de jeux connus de tous.

Le formateur, qui devra au passage accepter de perdre une partie de son pouvoir, essaiera de se focaliser sur la dynamique du jeu plutôt que sur sa mécanique.

Enfin, une grande attention devra être portée aux aspects matériels et à la préparation.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Fiche 57 À quoi sert un jeu pédagogique ? 215
Fiche 58 Concevoir un jeu pédagogique 218
Fiche 59 Deux exemples de jeux pédagogiques 220
Fiche 60 Animer un jeu pédagogique 223

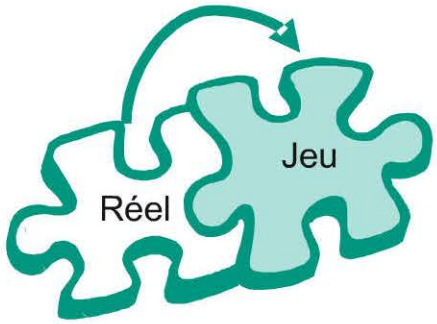
Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

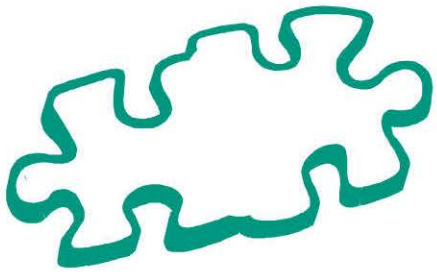
57 À QUOI SERT UN JEU PÉDAGOGIQUE ?

Il n'est pas rare de rencontrer un demandeur de formation réfractaire à l'utilisation de jeux. Il est donc utile d'expliquer que le terme « jeu » est l'opposé du terme « réel » et non du terme « travail », même si l'acte de jouer s'accompagne toujours chez la plupart des êtres humains d'un certain plaisir.

LE PRINCIPE



Les stagiaires vont s'extraire de la réalité présente, jouer une situation, en tirer les enseignements, s'enrichir et se préparer au cas où ce qui n'est pour l'instant que virtuel deviendrait réel !



LE PRINCIPE DU JEU PÉDAGOGIQUE

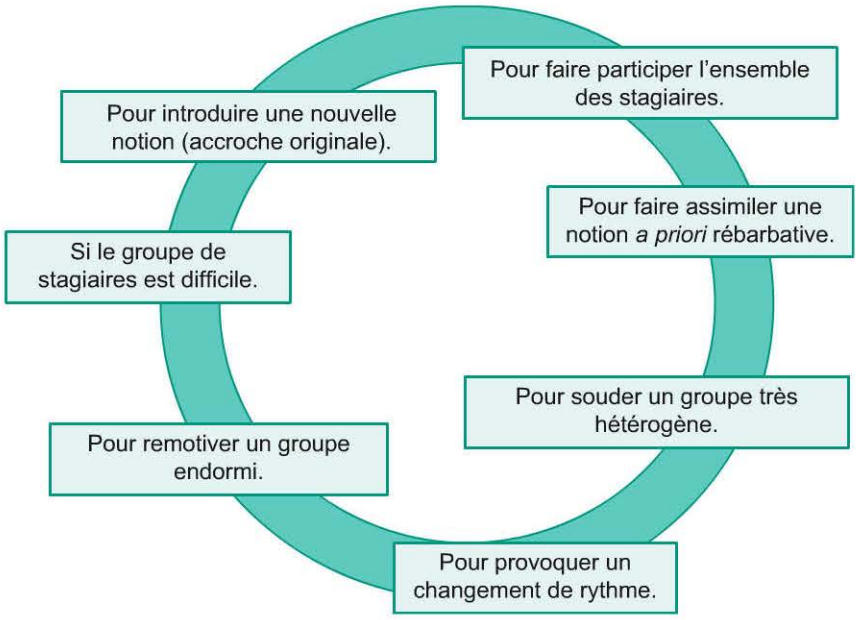
UNE FORME D'APPRENTISSAGE...

- Qui se base sur une expérience. Les stagiaires vont apprendre à partir de ce qu'ils font, de leurs réactions, des réactions des autres stagiaires. Le jeu transforme les stagiaires en acteurs.
- Qui motive et qui implique. Chacun essaiera de se surpasser pour gagner. La notion de jeu est indissociable de celle de compétition, ou au moins d'émulation.
- Ouverte : tout le monde peut jouer, quel que soit son niveau de formation. Mais on peut quand même noter que le jeu pédagogique est d'abord réservé aux stagiaires de plus faible niveau. Certes, les stagiaires de haut niveau de formation les apprécieront dans leur grande majorité, mais il n'est pas certain qu'avec ce public cela constitue le moyen le plus rapide d'aboutir à l'objectif fixé. Inversement, avec des personnes de très faible niveau, le jeu permet d'occulter les problèmes liés à l'illettrisme, ou bien encore ceux liés à la phobie d'un système scolaire qui a été mal vécu.
- Collective : qui vient atténuer les effets négatifs de la compétition (individualisme). Mais elle est peu adaptée aux très grands groupes. Le côté ludique conduit les stagiaires à une plus grande décontraction. Les règles de bon comportement du groupe sont plus difficiles à faire respecter. Si les stagiaires sont trop nombreux, il y aura probablement des débordements que le formateur aura du mal à contenir.
- Qui autorise la prise de risques. En matière de jeux, il n'y a pas vraiment d'échec.
- Qui dévoile la face cachée de certains. On sort en effet du cadre habituel, de la norme, et chacun s'autorise des comportements qu'il n'aurait pas dans une situation habituelle.
- Qui facilite la mémorisation. On se souviendra longtemps de l'aspect ludique, des bons moments passés avec les autres stagiaires, des moments de fou rire qui ponctueront certains jeux.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

DE MULTIPLES APPLICATIONS

Le jeu pédagogique accélère le rythme d'apprentissage, remet de la dynamique quand le rythme de la formation s'essouffle un peu, lorsque le formateur lui-même est un peu fatigué et que son style d'animation commence à s'en ressentir.



LES DIFFÉRENTES APPLICATIONS DU JEU

CONSEIL

Attention : on remarquera que pour certains stagiaires, le jeu est inhibant. Il peut conduire à un blocage ou à une attitude de retrait. Le statut qu'ils ont ou qu'ils se donnent leur interdit toute incursion dans ce domaine du jeu !

LES INGRÉDIENTS NÉCESSAIRES

Tout jeu pédagogique doit comporter les éléments suivants.

- Un objectif, un but à atteindre :
  - accumuler le plus de points possible,
  - arriver en premier,
  - éliminer les autres…
- Une règle, un mécanisme bien rodé qui parfois peut être assez difficile à mettre au point.
- Un support de jeu, un matériel créé spécifiquement par le formateur.
- Des joueurs : les stagiaires. Le formateur ne participe pas au jeu, mais il joue souvent le rôle d'arbitre.

POUR RÉSUMER

- Le jeu pédagogique est une alternative intéressante pour former les stagiaires sur certains thèmes, pour faciliter la mémorisation, pour apporter de la variété dans un parcours pédagogique trop austère ou pour favoriser la prise de risques par les stagiaires.
- Mais aucune approximation n'est permise et une préparation minutieuse, condition d'une parfaite appropriation par le formateur, sera nécessaire.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

▶ **fiche 58**
Concevoir un jeu pédagogique

▶ **fiche 59**
Deux exemples de jeux pédagogiques

▶ **fiche 60**
Animer un jeu pédagogique

POUR ALLER PLUS LOIN

• Hourst Bruno et Thiagarajan Sivasailam, *Modèles de jeux de formation : les jeux-cadres de Thiagi*, 3e édition, Eyrolles, 2007.
• Mucchielli Roger, *Les Méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, ESF Éditeur, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

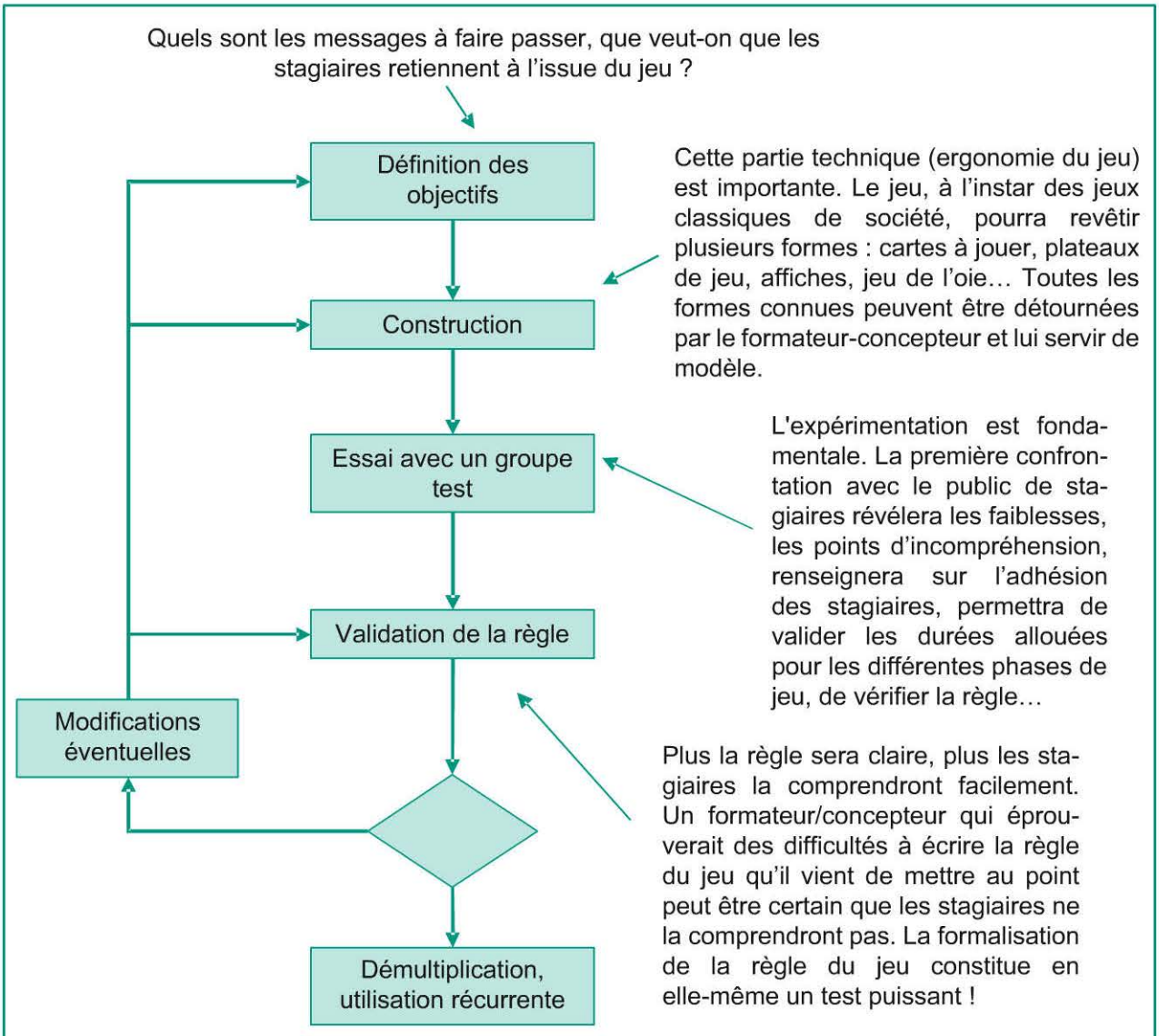
58 CONCEVOIR UN JEU PÉDAGOGIQUE

Le jeu est une technique qui nécessite une conception rigoureuse, ainsi qu'une bonne dose de créativité. Il faut avant tout en définir les objectifs, en concevoir les aspects matériels, en formaliser la règle et faire un essai auprès d'un groupe test pour le valider.

UNE CONCEPTION RIGOUREUSE

La conception d'un jeu pédagogique exige :

- de la rigueur, car il faudra toujours avoir présent à l'esprit l'objectif premier qui est l'acquisition de compétences. Le jeu n'est pas, et ne sera jamais, une fin en soi ;
- de la créativité, car le formateur aura à « vendre » le jeu aux stagiaires. Ceux-ci devront se l'approprier, avoir envie d'y jouer, se sentir



LES PHASES DE CRÉATION D'UN JEU

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

à l'aise en l'utilisant. Il est clair que le concepteur du jeu va devoir prendre un risque en le soumettant à l'épreuve des stagiaires.

LES PHASES DE LA CONCEPTION

On peut dénombrer six phases de conception du jeu, présentées dans le schéma de la page précédente

LE JEU EST UN ÉTAT D'ESPRIT...

... et il peut dans ce cas être improvisé !

Avoir dans son escarcelle un certain nombre de jeux pédagogiques, ou plutôt d'exercices pédagogiques à animer de façon ludique, est très utile et permet de se sortir de certaines situations embarrassantes. Lorsque, malgré les efforts du formateur, les stagiaires ne sont pas très dynamiques, ne trouvent pas la réponse à une question qui leur est posée, ont besoin d'être « secoués », le formateur peut mettre en place une courte séquence ludique telle que :

- le « plus de » : le stagiaire ou le sous-groupe gagnant est celui qui donne le plus de réponses ;
- le pendu, pour faire deviner au groupe un mot peu courant ;
- le « premier qui trouve »...

Mais ce n'est pas la seule mise en place d'un matériel ludique qui transforme un exercice en un jeu. La notion de jeu tient plus dans l'atmosphère créée que dans le support utilisé.

QUELQUES CONSEILS

- Dans tout jeu pédagogique, les « perdants » doivent apprendre autant que les gagnants !
- La durée de jeu doit rester raisonnable.
- Le jeu ne doit pas être trop complexe, l'énergie des stagiaires ne devant pas partir dans la compréhension de la règle (s'inspirer pour éviter cela de jeux connus de tous).
- Le jeu doit comporter une certaine dose de souplesse. Il ne faut pas qu'il constitue un carcan pour le formateur, mais au contraire lui permette de rebondir.
- Le jeu doit produire de l'enthousiasme !
- Il ne faut pas croire que le jeu est la panacée universelle : lors de la mise en place d'une nouvelle formation, ne pas se poser systématiquement la question : *« Quel jeu vais-je bien pouvoir utiliser ? »*

POUR RÉSUMER

• Si un bon jeu de formation doit être bien conçu (six phases ont été définies), une bonne formation ne saurait être constituée que de jeux.

• Et le formateur n'oubliera pas que jouer est d'abord un état d'esprit au service de l'apprentissage.

▶ **fiche 57**
À quoi sert un jeu pédagogique ?

▶ **fiche 59**
Deux exemples de jeux pédagogiques

▶ **fiche 60**
Animer un jeu pédagogique

POUR ALLER PLUS LOIN

Hourst Bruno et Thiagarajan Sivasailam, *Modèles de jeux de formation : les jeux-cadres de Thiagi*, 3e édition, Eyrolles, 2007.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

59 DEUX EXEMPLES DE JEUX PÉDAGOGIQUES

Cette fiche propose deux trames de jeux transposables et adaptables à de nombreux contextes. Dans les deux cas, chaque équipe disposera d'un capital de départ de 20 points, qu'il lui faudra préserver ou augmenter.

TRAME N° 1

Ce jeu se joue par équipes de 3 à 5 personnes. Au départ, chaque équipe dispose d'un capital de 20 points.

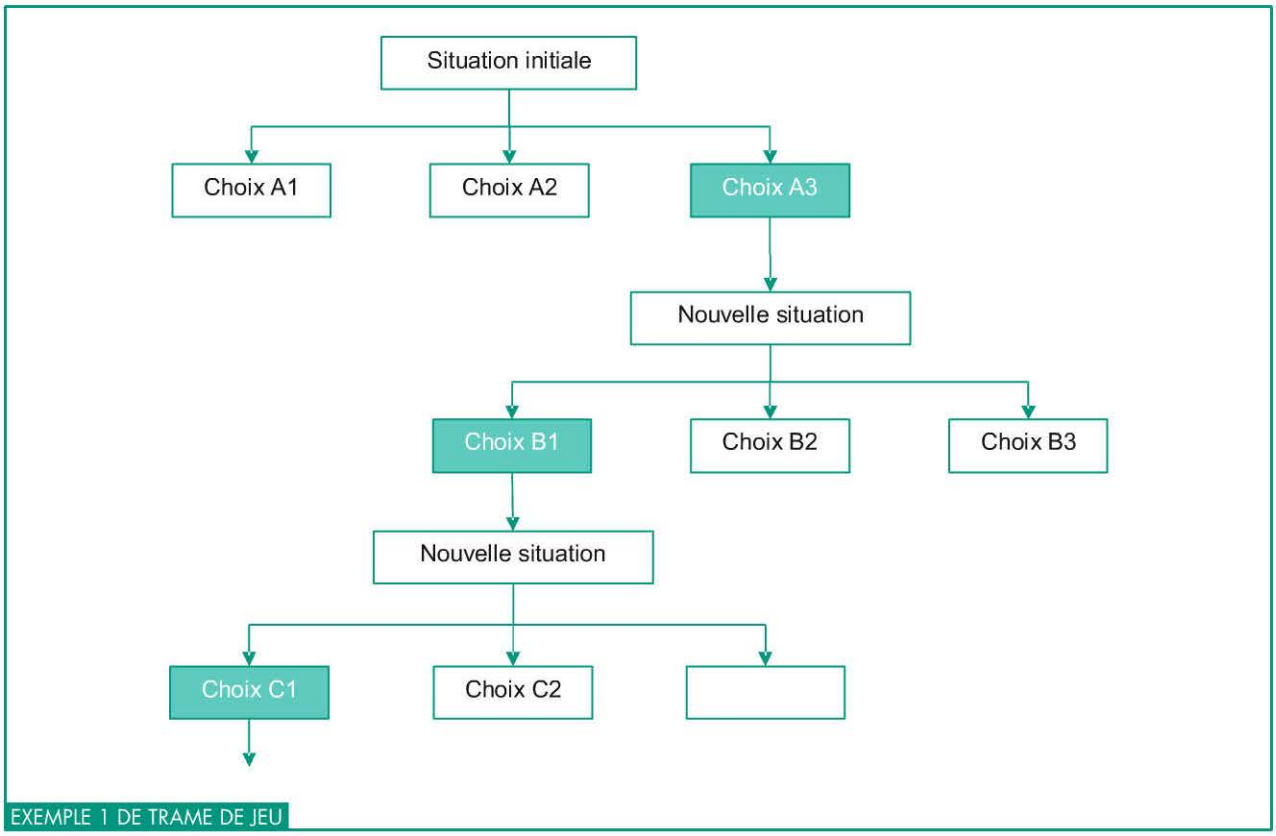
Une même situation professionnelle fictive est proposée à chacune d'entre elles.

Dix fois de suite, chaque équipe va devoir choisir un scénario dans le prolongement de la situation initiale. Si, à chacun de ses choix, sa réponse est conforme à ce qu'en attend le meneur de jeu (le formateur), elle ne perd pas de point. Si elle choisit une des deux autres réponses, elle perd des points et son capital de départ s'en trouve diminué.

Lorsque son capital devient nul, l'équipe est éliminée.

L'objectif de chaque équipe est bien évidemment de gagner, c'est-à-dire d'arriver à aller jusqu'au bout (10 choix) en conservant le plus grand nombre possible de points.

À la fin de chaque tour, le formateur commentera les trois scenarii proposés et justifiera le choix qu'il fallait faire. C'est à ce stade que seront passés les différents messages, objets de la formation.



EXEMPLE 1 DE TRAME DE JEU

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

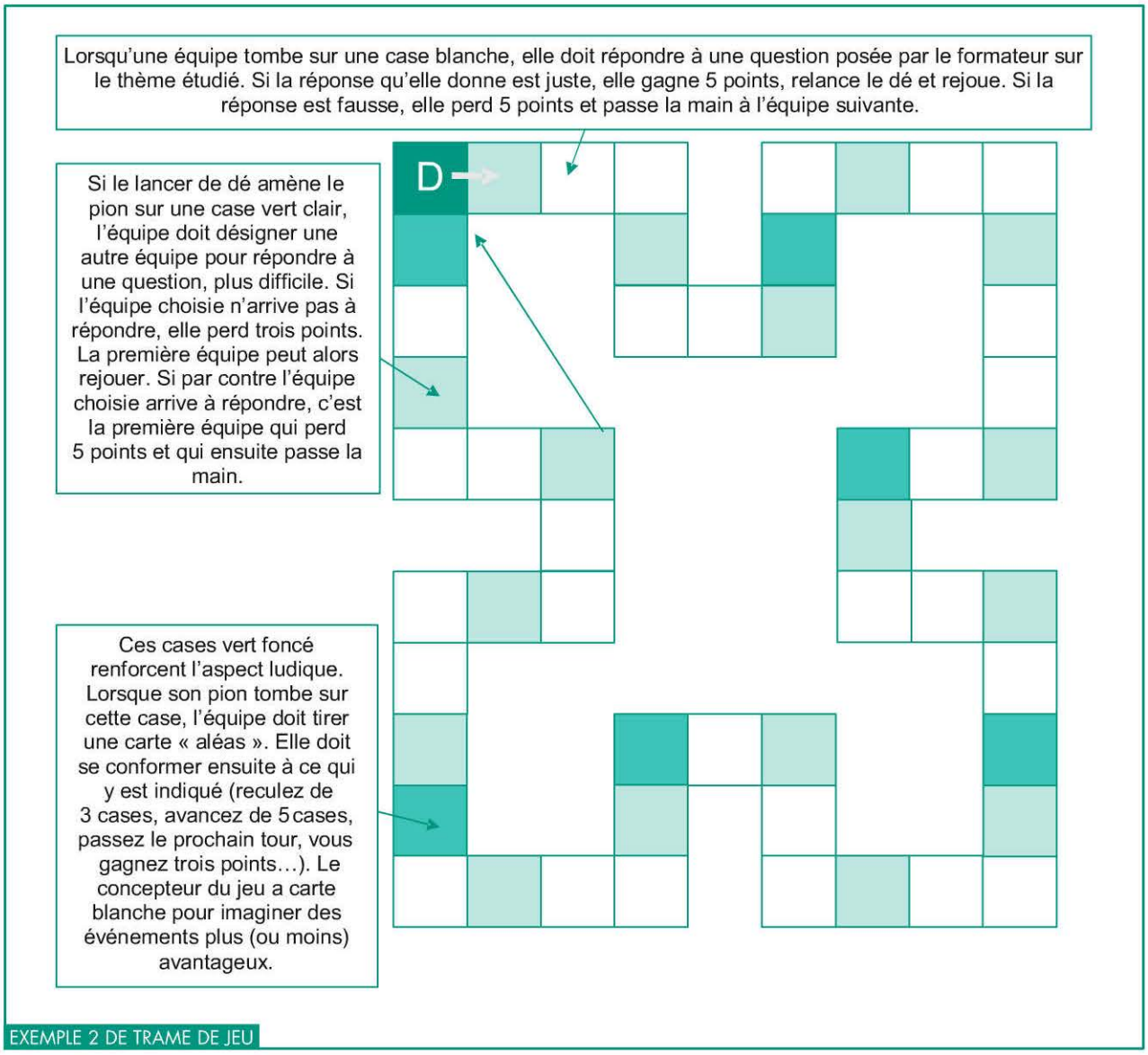
TRAME N° 2

Il s'agit d'un plateau pour un jeu de type questions/réponses.

Ce jeu se joue avec un dé. Plusieurs équipes disposant d'un capital initial de 20 points jouent l'une contre l'autre. Chaque équipe doit faire avancer un pion sur le plateau de jeu.

Le jeu, l'avancée des pions, la compétition entre les équipes ne sont que des prétextes, l'essentiel étant ici dans la succession de questions/réponses… Le formateur/concepteur du jeu devra préparer plusieurs dizaines de questions et les classer (gris clair ou blanc).

Ce concept peut être utilisé pour de nombreux thèmes : les principes généraux du droit du travail, la sécurité incendie, le contenu des normes ISO, etc., sont autant de sujets qui peuvent être austères et qui, traités par le biais de ce jeu, passionneront les stagiaires.



EXEMPLE 2 DE TRAME DE JEU

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Concevoir un jeu pédagogique est assez facile. Le formateur apprendra au moins à animer, sur ses propres sujets, les trames proposées dans cette fiche.

• Ces jeux permettent aux stagiaires d'apprendre et de retenir, sans s'en apercevoir, de nombreuses notions.

▶ **fiche 57**
À quoi sert un jeu pédagogique ?

▶ **fiche 58**
Concevoir un jeu pédagogique

▶ **fiche 60**
Animer un jeu pédagogique

POUR ALLER PLUS LOIN

Hourst Bruno et Thiagarajan Sivasailam, *Modèles de jeux de formation : les jeux-cadres de Thiagi*, 3e édition, Eyrolles, 2007.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

ANIMER UN JEU PÉDAGOGIQUE 60

Il est évident que des talents d'animateur sont nécessaires pour mener à bien le déroulement du jeu. Les stagiaires doivent vivre un moment d'échange qui soit à la fois chaleureux et instructif.

LES RÈGLES DE BASE

- Être à l'aise pour l'animer, c'est-à-dire le connaître parfaitement ! Cela permettra de ne pas en devenir l'esclave et de s'en détacher au bon moment.
- Un jeu sans chaleur est un jeu qui ne fonctionne pas ! Les stagiaires doivent y prendre plaisir ainsi que le formateur. Celui-ci doit se laisser entraîner par la dynamique du jeu et montrer son enthousiasme.
- Se focaliser sur cette dynamique plutôt que sur sa mécanique (respect de la règle, des temps…) ! Fermer les yeux sur les petites tricheries. Finalement, si certains stagiaires essaient de tricher, c'est qu'ils sont complètement rentrés dans ce jeu et veulent gagner ! L'objectif est atteint ! On veillera seulement à ce qu'il n'y ait pas d'exagération.
- Si le jeu est difficile, ne pas laisser les stagiaires « patauger » trop longtemps. Il faut aller de l'avant !
- Accepter de perdre une partie de son pouvoir de formateur.
- Soigner la préparation et les aspects matériels.
- En fin de jeu, organiser une pause pour faire retomber la pression. On s'apercevra d'ailleurs que, lors de cette pause, certains stagiaires ne pourront pas s'empêcher de commenter la partie qui vient de se jouer.
- Admettre que certains stagiaires pourront être imperméables à cette forme de découverte ! Il faut alors disposer d'une stratégie de rechange (le plus souvent, un exposé). Si seuls un ou deux stagiaires ne veulent pas jouer, on peut leur proposer d'être observateurs.

LES DIFFICULTÉS

Attention, certains joueurs peuvent être difficiles à canaliser.

- Des stagiaires peu intéressés par la formation en profiteront (ou essaieront d'en profiter) pour faire autre chose, en pensant que le formateur, trop occupé par l'animation, ne s'en apercevra pas. En particulier lorsque les caractéristiques du jeu exigent de répartir les stagiaires dans plusieurs salles.
- D'autres stagiaires essaieront de saboter le jeu, ne voudront pas participer, mais sans l'avouer au formateur, et exploiteront la moindre faille, rebondiront sur la plus petite de ses erreurs.

Cas pratique

Imaginons que vous ayez préparé pendant de longues heures un jeu pédagogique. Avec plusieurs groupes de stagiaires, il a fonctionné sans problème, mais aujourd'hui, cela ne marche pas. Les stagiaires n'accrochent pas et petit à petit s'en désintéressent pour se mettre à discuter entre eux.
Il faut garder à l'esprit que le jeu n'est qu'une méthode parmi tant d'autres pour passer un message. Si les stagiaires n'y sont pas sensibles, en raison de leur culture, de leur niveau… le formateur se doit de changer de méthode. Il ne faut pas insister au risque de démotiver tout le groupe : « Je vois que ce jeu pédagogique ne vous passionne pas, je vais donc passer directement à l'exposé… »

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Quelques stagiaires, sous prétexte qu'il s'agit d'un jeu, « se lâcheront », feront de l'humour, riront et tenteront de transformer la séquence en un moment de défoulement.

LA FIN DU JEU

Il est important de terminer par un débriefing au cours duquel les enseignements que l'on peut tirer du jeu seront commentés. Outre le résultat à proprement parler, il est souvent très utile d'analyser le fonctionnement du groupe ou des sous-groupes pendant cette phase ludique et d'en tirer des informations intéressantes sur les comportements individuels, les réactions des uns et des autres, les attitudes, les stratégies et coopérations…

LES PIÈGES À ÉVITER

- La tentation de la généralisation : un outil mis au point dans un contexte donné et que l'on finit par utiliser dans de multiples situations, de plus en plus éloignées du contexte initial, et pour lesquelles le jeu n'a pas été conçu. On connaît l'adage : *« Tous les problèmes sont des clous pour celui qui ne possède qu'un marteau ! »*
- La tentation de la complexité : stage après stage, le formateur perfectionne le jeu dont il est le concepteur. Chaque utilisation est un nouveau test et chaque test une occasion de le compléter et de l'améliorer.
- La perte de l'objectif : le jeu devient petit à petit une technique appréciée du formateur et des stagiaires, mais dont on perd de vue la finalité. Le débriefing et l'exploitation ne doivent pas être bâclés.

POUR RÉSUMER

- L'animation d'un jeu pédagogique permet au formateur d'emmener avec lui tous les stagiaires, de les faire se confronter, échanger leurs points de vue et finalement apprendre sans s'en apercevoir.
- À l'issue du jeu, un débriefing sera indispensable pour rappeler les principaux messages passés.

▶ **fiche 57**
À quoi sert un jeu pédagogique ?

▶ **fiche 58**
Concevoir un jeu pédagogique

▶ **fiche 59**
Deux exemples de jeux pédagogiques

POUR ALLER PLUS LOIN

• Hourst Bruno et Thiagarajan Sivasailam, *Modèles de jeux de formation : les jeux-cadres de Thiagi*, 3e édition, Eyrolles, 2007.
• Mucchielli Roger, *Les Méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, ESF Éditeur, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Module 8

PRÉPARER MATÉRIELLEMENT LA FORMATION

La réussite d'une action de formation ne dépend pas que du contenu de celle-ci et de son adéquation avec les attentes des stagiaires. Les conditions matérielles dans lesquelles la formation va se dérouler sont extrêmement importantes. Il arrive que d'excellents formateurs se trouvent mis en difficulté en raison de conditions matérielles très mauvaises et donc perturbantes. La préparation matérielle de la formation est donc un élément clé.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Fiche 61 L'organisation de la salle de formation 227
Fiche 62 Se déplacer dans la salle 230
Fiche 63 L'équipement de la salle 233
Fiche 64 La mallette du formateur 237
Fiche 65 Envoyer une convocation à une formation 239

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

L'ORGANISATION DE LA SALLE DE FORMATION 61

Pour que la formation se déroule au mieux, la distance entre le formateur et les stagiaires a une importance cruciale, ainsi que la disposition des tables dans la salle. Il s'agit de bien prendre en compte ces aspects matériels avant le début de la formation.

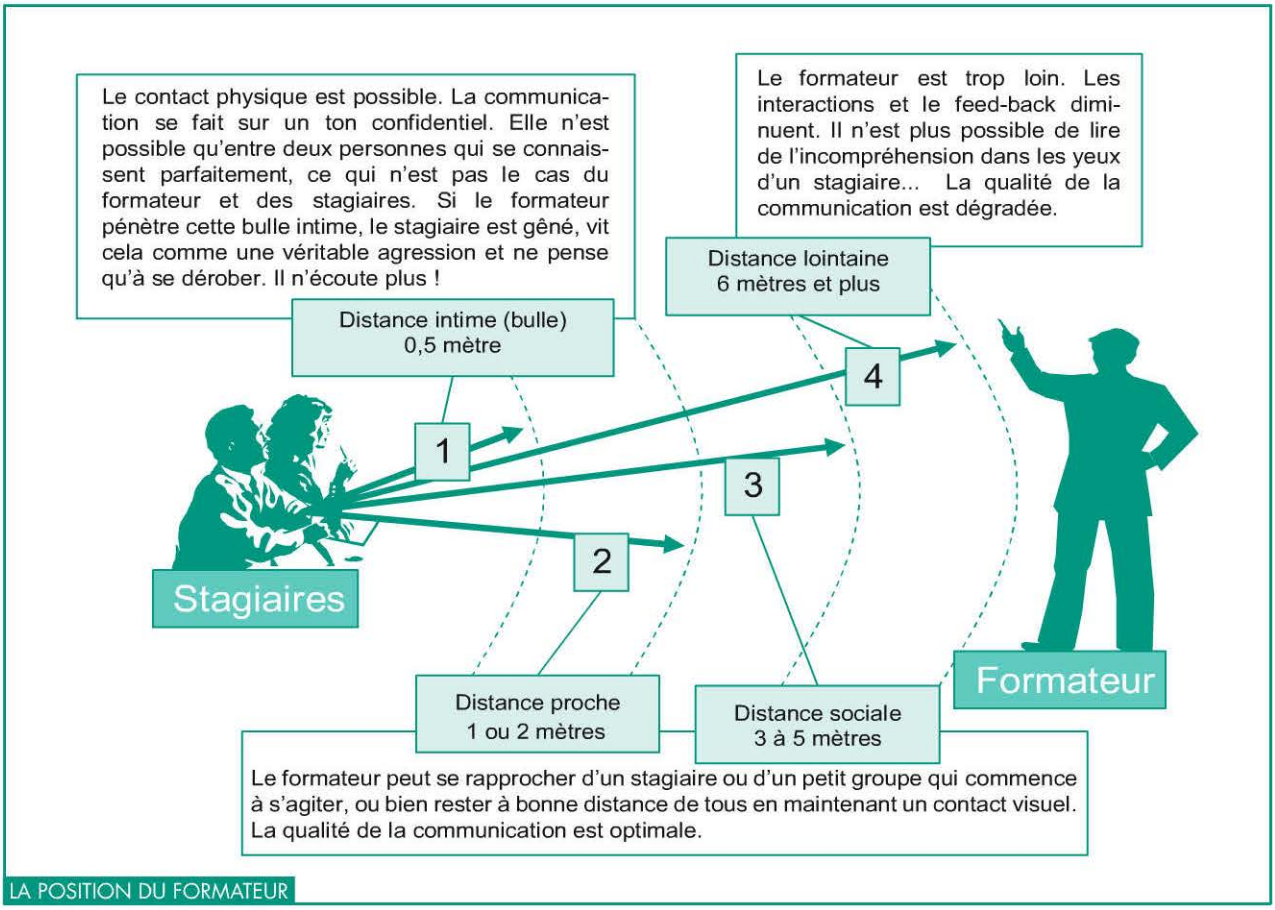
LA POSITION DU FORMATEUR

Le formateur doit être vu de tous les stagiaires, pouvoir se rapprocher de certains d'entre eux, se déplacer facilement. En matière de communication, il a été démontré que la distance entre l'émetteur d'un message (le formateur) et les récepteurs (les stagiaires) était un paramètre essentiel (▶ schéma ci-dessous).

LA DISPOSITION DES TABLES

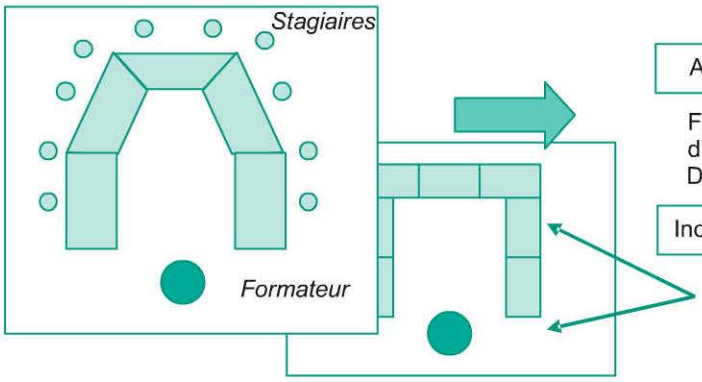
Dans la salle de formation, une disposition des tables en U est donc conseillée. C'est la seule disposition qui permet facilement au formateur d'évoluer à la fois aux distances proches et sociales (▶ premier schéma page suivante).

Mais il n'est parfois pas possible d'adopter cette configuration. Par exemple parce que la formation se déroule dans une salle de réunion dont les tables sont solidaires entre elles ou bien fixées au sol. Ou encore parce que le groupe de stagiaires est trop important. Dans ce cas, on ne peut que se rabattre sur une autre disposition que l'on subit (▶ second schéma page suivante).



LA POSITION DU FORMATEUR

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



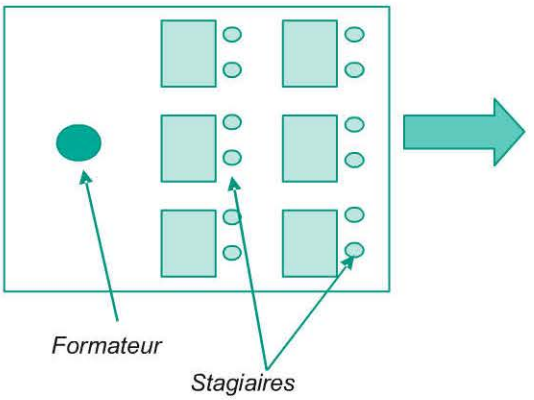
Avantages

Facilite (ou induit ?) un style d'animation dynamique
Déplacements faciles du formateur

Inconvénients

Dans ce cas, les personnes aux extrémités d'une rangée se voient difficilement

LA DISPOSITION EN U

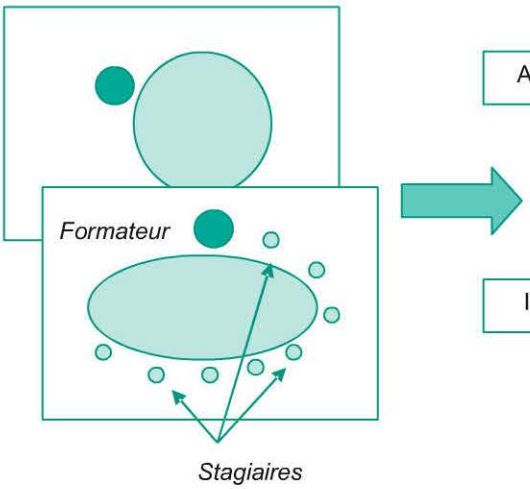


Avantages

Remplissage de la salle optimisé.

Inconvénients

Réminiscence de la période scolaire et développement de l'attitude de passivité.
Échanges constructifs entre tous les stagiaires limités.
Et *a contrario*, apartés et bavardages facilités entre deux stagiaires voisins qui se croient « protégés » par la rangée de sièges qui se trouve devant eux.



Avantages

Idéal pour travaux en petits groupes.
Tout le monde voit tout le monde, est sur un pied d'égalité.
Échanges facilités entre les participants.

Inconvénients

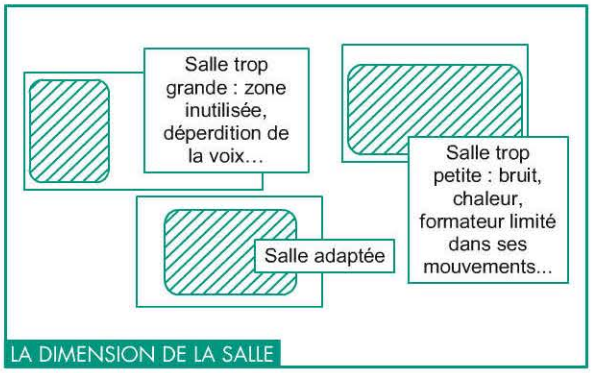
Le formateur ne peut se déplacer (ou bien alors dans le dos des stagiaires).
Tableau non visible de tous.
Le formateur perd une partie de son statut.

AUTRES DISPOSITIONS DES TABLES

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Dans la mesure du possible, et quelle que soit la disposition des tables, la taille de la salle de formation doit être adaptée à celle du groupe de stagiaires. À bannir absolument, les salles trop petites dans lesquelles le formateur ne peut pas évoluer à son aise, les stagiaires sont contraints de se serrer, peuvent à peine bouger leur chaise.



LA DIMENSION DE LA SALLE

Ces aspects peuvent avoir une conséquence directe cruciale sur la pédagogie et la transmission du savoir. Impossible par exemple de se rapprocher d'un stagiaire qui semble avoir perdu le fil de la formation, impossible de s'assurer qu'un autre a correctement reproduit un schéma fondamental… Sans parler de l'échauffement plus rapide de l'atmosphère (au sens propre et parfois au sens figuré).

Attention également aux salles sans fenêtre, à celles dont une des cloisons est vitrée et donne par exemple sur un plateau paysager ou bien sur un couloir. Ce type de salle est à éviter absolument. Pour s'en convaincre, il suffit de s'imaginer en train de demander à un stagiaire de participer à un jeu de rôles alors que ses collègues de travail sont de l'autre côté de la vitre et l'observent du coin de l'œil !

POUR RÉSUMER

Les conditions matérielles, comme une salle de formation trop petite, trop chauffée ou pas assez, peuvent jouer de façon importante sur la réussite ou non d'une action de formation.

▶ **fiche 62**
Se déplacer dans la salle

▶ **fiche 63**
L'équipement de la salle

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

62 SE DÉPLACER DANS LA SALLE

On ne peut que conseiller au formateur d'être mobile et de ne pas rester assis, « protégé » par son bureau qui représente une véritable barrière entre lui et les stagiaires. « L'homme qui parle est un homme en mouvement. »

PRENDRE POSSESSION DE SON TERRITOIRE

Le formateur doit occuper l'espace (du tableau au groupe…) et non pas se contenter d'une surface restreinte. Il doit s'y sentir à l'aise partout.

Le déplacement est vécu par de nombreux formateurs comme un acte déstressant. On libère son esprit en libérant son corps ! Mieux vaut en effet que l'énergie négative que l'on accumule sous l'effet du stress soit dissipée par le mouvement, plutôt que d'être à l'origine de certaines manifestations indésirables (tremblements involontaires, tics…).

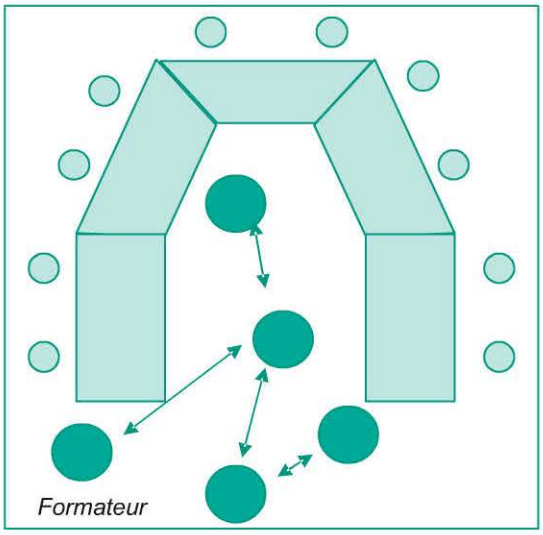
AMÉLIORER SON EXPRESSION ORALE

Assis, on respire moins bien… Or on sait que la respiration est un paramètre essentiel pour s'exprimer correctement. Bouger donne du rythme à son discours. On ira par exemple vers les stagiaires en haussant le ton pour vraiment marquer l'importance d'un point.

On notera en outre que bien souvent le fait de se déplacer conduit le formateur, s'il ne veut pas s'essouffler rapidement, à parler moins vite et l'oblige même à faire des pauses. L'expression orale y gagne en clarté. Faire silence en revenant vers le paperboard alors qu'on était au centre du U formé par les tables ne sera même pas remarqué. Mais cela cadencera le discours et permettra au formateur de remettre un peu d'ordre dans ses idées.

CONSEIL

Attention, un formateur en mouvement ne doit pas oublier la règle essentielle : toujours regarder les stagiaires en parlant.

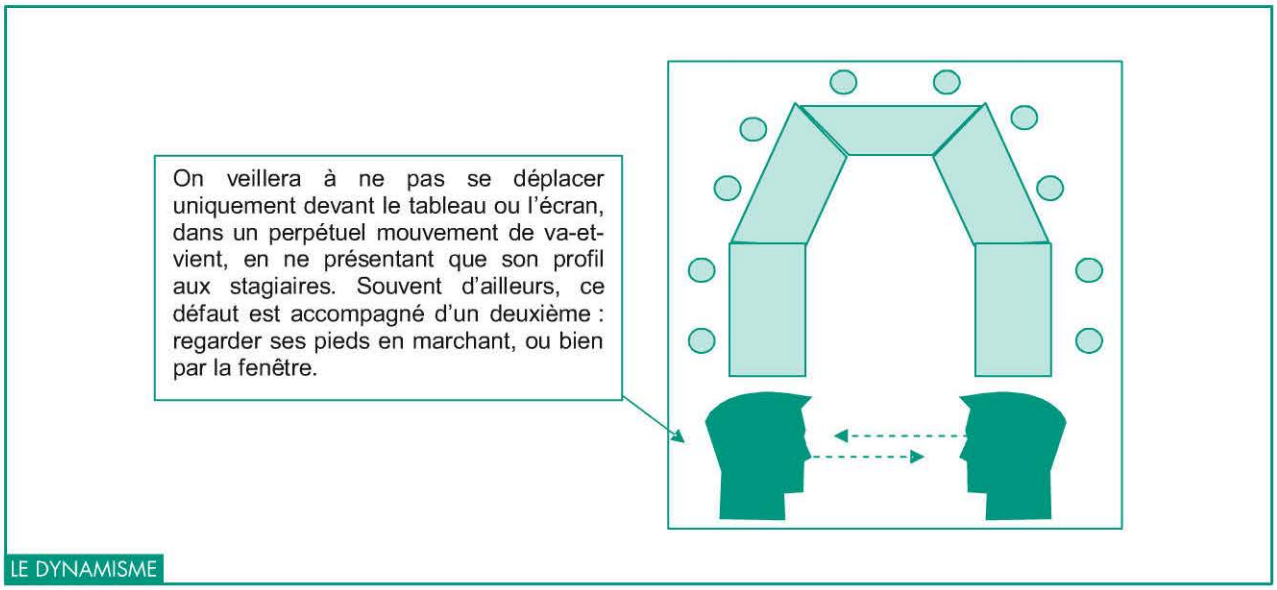


« L'homme qui parle
est un homme en mouvement »

PRENDRE POSSESSION DE L'ESPACE

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles



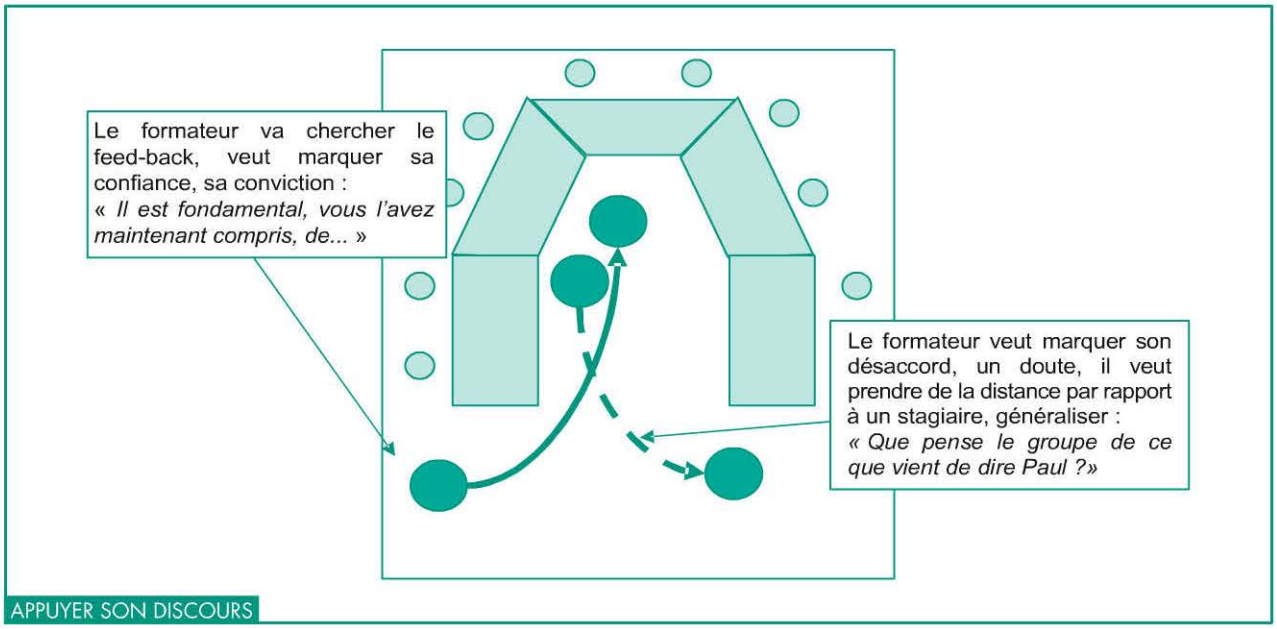
LE DYNAMISME

DONNER UNE IMPRESSION DE DYNAMISME

Il s'agit de mettre en cohérence son corps et ses propos, et donc de renforcer ces derniers. Comment est-il possible de donner l'impression de dynamisme, de montrer que l'on croit à ce que l'on dit, de convaincre autrement qu'en allant véritablement porter les messages aux stagiaires ?

MIEUX GÉRER LE GROUPE DE STAGIAIRES

En se rapprochant d'eux, on contrôle plus facilement les participants perturbateurs. S'il est facile – et parfois tentant – pour deux bavards d'échanger quelques mots si le formateur est loin d'eux, cela leur sera beaucoup plus difficile avec un formateur qui se rapproche.



APPUYER SON DISCOURS

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Il sera beaucoup plus facile pour un stagiaire timide de s'adresser au formateur si ce dernier vient vers lui.

Enfin, dans certaines salles de formation peu adaptées, certains stagiaires ne seront pas bien placés, n'auront pas une vue directe sur le formateur ou le paperboard. Le fait de se déplacer les « remettra dans le jeu ».

APPUYER SON DISCOURS

Il est utile de se déplacer pour marquer sa conviction, ou au contraire son désaccord **(▶ second schéma page précédente)**.

REVENIR S'ASSEOIR

Le fait de se déplacer dans la salle puis de revenir s'asseoir suffit pour faire comprendre aux stagiaires que c'est maintenant à eux de parler et de s'impliquer : *« À vous maintenant, j'ai fini de parler et j'attends vos réactions. »*

POUR RÉSUMER

- Le formateur ne doit pas rester assis ou bien debout de façon statique.
- Il doit se déplacer dans la salle, aller vers les stagiaires, et savoir de temps en temps revenir s'asseoir.
- Il s'agit de donner de lui une image dynamique qui très vite sera associée au dynamisme de ce qu'il dit.

▶ **fiche 61**
L'organisation de la salle de formation

▶ **fiche 63**
L'équipement de la salle

▶ **fiche 64**
La mallette du formateur

POUR ALLER PLUS LOIN

• Beau Dominique, *La Boîte à outils du formateur*, Eyrolles, 2008.
• Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

L'ÉQUIPEMENT DE LA SALLE 63

Une salle de formation se doit d'être correctement équipée. Outre les équipements de base (éclairage, prises, etc.), elle doit comporter un tableau blanc ou un paperboard, un rétroprojecteur et un vidéoprojecteur.

L'ÉQUIPEMENT DE BASE

Cet équipement comprend obligatoirement :

- des prises électriques en nombre suffisant et bien placées, afin d'éviter l'utilisation de rallonges électriques dans lesquelles on peut se prendre les pieds ;
- un éclairage se rapprochant de la lumière du jour, des murs clairs ;
- un moyen d'occultation des fenêtres ;
- pas trop de posters ou d'affiches propres à attirer l'attention des stagiaires ;
- une bonne isolation phonique ;
- une climatisation qui fonctionne correctement ;
- des porte-manteaux.

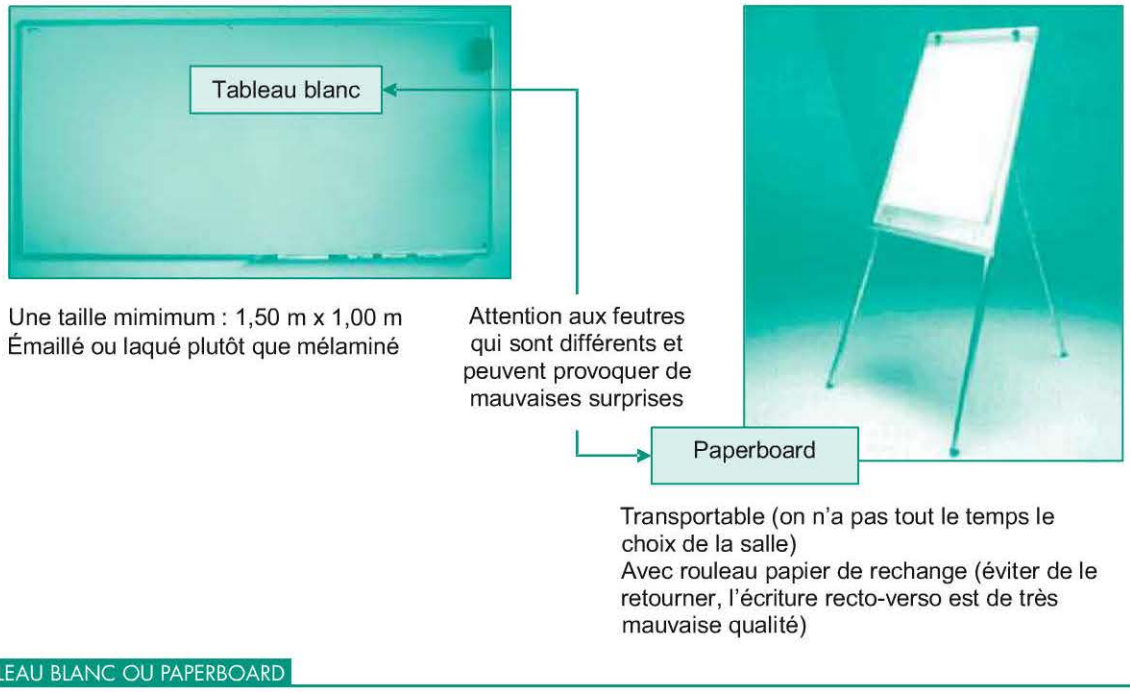
LE TABLEAU

Pour ce qui est des outils pédagogiques, la salle doit au minimum être équipée d'un tableau blanc ou d'un tableau papier, ainsi que d'un écran de projection. Pour ce dernier, mieux vaut un écran mural qu'un écran sur pied (qui bouge et sur lequel la mise au point est parfois difficile).

Lorsque cela est possible, l'utilisation de plusieurs tableaux papier contribue à dynamiser la formation (▶ schéma page suivante).

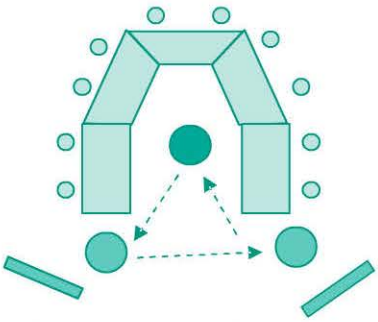
LE RÉTROPROJECTEUR

On a coutume de dire qu'une bonne présentation emporte la conviction. Cela est tout à fait exact et passe par une bonne utilisation des

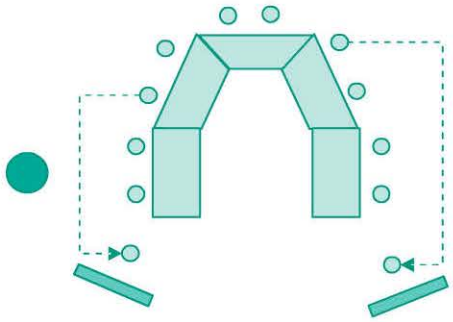


LE TABLEAU BLANC OU PAPERBOARD

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



Le formateur doit se déplacer : il va écrire sur le premier tableau, puis sur le second, et retourne au centre du U.



Le formateur interroge les stagiaires. Deux d'entre eux écrivent les réponses sur deux tableaux différents (par exemple, avis « pour » et avis « contre »).

UTILISER PLUSIEURS TABLEAUX

outils audiovisuels que sont le rétroprojecteur et le vidéoprojecteur qui doivent équiper la salle de formation. Les vidéoprojecteurs sont encore relativement chers, même si les prix actuels sont sans commune mesure avec les prix affichés il y a quelques années, et devraient encore baisser avec le développement du home cinéma. Mais en raison de ces prix élevés, certains formateurs, centres de formation ou entreprises utilisent encore le classique rétroprojecteur. De toute façon, celui-ci restera fort utile au formateur, par exemple pour les restitutions des travaux en sous-groupes, à moins que les stagiaires ne disposent d'un micro-ordinateur. Les stagiaires peuvent en effet très facilement et rapidement réaliser des transparents et les présenter ensuite, au moyen d'un rétroprojecteur, aux autres sous-groupes.

Relativement peu coûteux, simple d'utilisation, assez rustique (mais la lampe reste fragile), le rétroprojecteur présente trois inconvénients majeurs : son encombrement, la nécessité d'obscurcir la salle et, surtout, l'impérative nécessité de classer ses transparents et d'être très rigoureux lors de la projection.

Voici quelques conseils d'utilisation.

- Faire face au groupe : la meilleure des positions est très certainement de se placer face au public et à gauche du rétroprojecteur (pour

Cas pratique

Imaginez qu'au dernier moment, on vienne vous annoncer que la salle initialement prévue n'est plus disponible et que la nouvelle salle ne dispose ni d'un écran ni d'un paperboard !

On ne peut pas demander à un cuisinier de mijoter un plat sans ses couteaux ou sa batterie de cuisine ! Le formateur non plus ne travaille pas sans outils. Cette situation est connue des formateurs externes qui parfois arrivent dans des entreprises où se fait cruellement sentir le manque de moyens. Une seule parade à cela : avoir toujours dans le coffre de sa voiture un paperboard, une mallette complète regroupant feutres, rallonge, son propre micro-ordinateur et non pas simplement les seuls documents pédagogiques…

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

les droitiers). Ne jamais se tourner vers l'écran pour parler.

- Ne pas laisser le rétroprojecteur allumé en permanence. L'éteindre quand on veut que l'attention des stagiaires se focalise sur autre chose que sur la « tache » lumineuse que représente le transparent projeté. Ou bien quand un échange s'engage sur un sujet sans rapport direct avec ce qui est projeté.
- Ne pas jouer les sémaphores. Pour désigner un point précis sur un transparent, il est préférable de le faire sur le transparent, avec un stylo ou un crayon bien aiguisé, plutôt que sur l'écran.

LE VIDÉOPROJECTEUR

Il est maintenant simple d'utilisation, la plupart des appareils disponibles sur le marché ne demandant aucun réglage. Les images obtenues sont quasi parfaites, homogènes, en couleur. Cela reste vrai lorsque les images sont animées (films…). Il n'est plus nécessaire de plonger la salle de formation dans une semi-obscurité pour obtenir un rendu d'image satisfaisant. Avec les multiples possibilités d'animation, de mixage son/image, de modifications en temps réel visibles instantanément par tous les stagiaires (conception d'un document en séance, visualisation des fonctionnalités d'un logiciel…), il renforce la dynamique de la formation. À condition bien sûr que le formateur en maîtrise le fonctionnement ainsi que les fonctionnalités du logiciel de présentation.


LE RETROPROJECTEUR


LE VIDÉOPROJECTEUR

Voici quelques conseils d'utilisation.

- Ne jamais faire défiler automatiquement les textes. Le rythme de lecture doit être déterminé par l'utilisateur, et non par le concepteur du document projeté.
- Ne pas abuser des animations et autres artifices visuels (ou sonores). L'infographie impressionne toujours, mais parfois n'apporte rien au message.
- Ne pas alourdir les planches, par exemple en utilisant des polices de caractères trop petites. Ne pas hésiter à scinder une planche en deux.
- Ne pas se tourner vers l'écran pour parler, continuer à faire face au groupe.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

- La réussite d'une action de formation passe par l'équipement de la salle de formation.
- Tout formateur devra refuser d'engager une formation si cette salle ne dispose pas au moins d'un moyen de projection et d'un tableau papier.

▶ **fiche 61**
L'organisation de la salle de formation

▶ **fiche 64**
La mallette du formateur

POUR ALLER PLUS LOIN

- Beau Dominique, *La Boîte à outils du formateur*, Eyrolles, 2008.
- Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

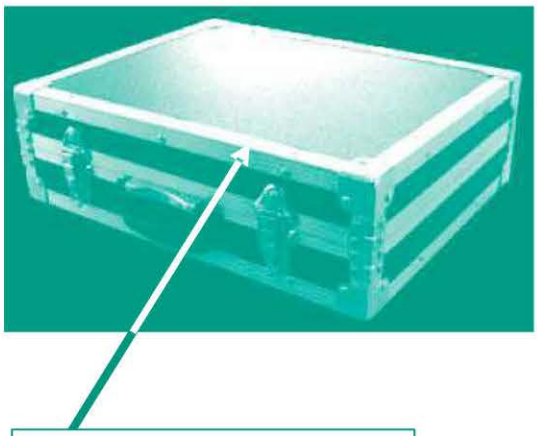
Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

LA MALLETTE DU FORMATEUR 64

Toutes les salles de formation ne sont malheureusement pas aussi bien équipées que l'on pourrait le souhaiter. Certaines ne sont au mieux que des salles de réunion aménagées, d'autres voient passer un grand nombre de stagiaires et ne sont pas réapprovisionnées régulièrement en feutres et autres matériels consommables… Il est donc utile de prévoir sa propre « mallette ».

L'INTÉRÊT DE LA MALLETTE

L'impact d'un manque de matériel sur la qualité des formations qui sont dispensées peut être important. L'effet peut être direct, le formateur ne pouvant écrire au tableau (rare), ou bien ne pouvant écrire que d'une seule couleur (fréquent), avec des feutres qui ne marquent pas bien le papier (très fréquent). Mais il convient également de prendre en compte l'effet indirect, c'est-à-dire la mauvaise réceptivité, voire la mauvaise humeur, des stagiaires qui vivent ce type de situation.



LA MALLETTE DU FORMATEUR

C'est la raison pour laquelle il est intéressant que chaque formateur ait à sa disposition une mallette dans laquelle il pourra trouver tout ce dont il peut avoir besoin pendant la formation.

Cette mallette est tout particulièrement conseillée lorsque le formateur travaille pour la première fois pour une entreprise ou un organisme qu'il ne connaît pas. Distribuée personnellement à tous les formateurs internes, elle constitue aussi un signe de reconnaissance par l'entreprise qui leur demande, en plus de leur travail habituel, de s'investir dans la formation.

Elle contiendra du matériel pédagogique, mais aussi du matériel d'ordre technique.

LE MATÉRIEL PÉDAGOGIQUE

- Feutres marqueurs, de différentes couleurs. Il convient de distinguer les feutres pour les tableaux effaçables à sec de ceux destinés à un tableau papier.
- Effaceurs en fibre ou chiffon, pour effacer les tableaux blancs. Il est également fort utile de pouvoir disposer d'une bombe spéciale qui permet un nettoyage parfait du tableau. À utiliser aussi souvent que possible, sans oublier d'attendre que le produit actif s'évapore avant de recommencer à écrire.

CONSEIL

Si par malheur un formateur écrit sur un tableau blanc avec un feutre indélébile, il existe une astuce pour réparer les dégâts et éviter de quitter la salle en laissant derrière soi un tableau sale.

Il suffit de repasser par-dessus les traces de stylo indélébile avec un feutre pour tableau blanc. Le solvant contenu dans ce deuxième feutre agira sur ces traces qui disparaîtront. Bon courage toutefois, car cela prend du temps !

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Il est souvent utile d'accrocher au mur les planches « paperboard ». Pour cela, le formateur doit pouvoir disposer de scotch, de punaises, ou bien encore d'aimants.
- Si la mallette est suffisamment grande, il sera utile d'y rajouter une boîte de transparents plastique vierges, des feutres pour y écrire, des chevalets en carton afin que les stagiaires puissent y indiquer leur nom, plusieurs paquets de post-it, un rouleau de feuilles de rechange pour le tableau papier (hors mallette)…

CONSEIL

À propos de post-it, il est utile de rappeler que cette invention, géniale pour le formateur, se décline en de multiples formes (carré, rectangle, rond, flèche, silhouette), couleurs, tailles.

- Un pointeur laser, ou bien une baguette télescopique. Mais attention, si l'on n'y prend garde, les stylos ou pointeurs laser risquent d'induire chez les formateurs des comportements indésirables :

– formateur qui joue avec le pointeur (spot lumineux),
– formateur « collé » au tableau, qui n'occupe plus l'espace,
– formateur qui ne regarde plus les stagiaires.

LE PETIT MATÉRIEL TECHNIQUE

Au-delà de ces matériels au service de la pédagogie, il peut aussi être intéressant de disposer de quelques petits outillages ou matériels parmi lesquels :

- une rallonge électrique ;
- une ou plusieurs prises multiples ;
- un petit tournevis ;
- une ampoule de rechange pour le rétroprojecteur…

POUR RÉSUMER

Disposer en tant que formateur d'une mallette contenant tous les outils dont on a besoin, y compris les plus simples comme les feutres, permet de se sortir simplement et rapidement de situations fréquentes et délicates, qui cumulées, ont un impact sur la pédagogie.

▶ **fiche 61**
L'organisation de la salle de formation

▶ **fiche 63**
L'équipement de la salle

POUR ALLER PLUS LOIN

• Beau Dominique, *La Boîte à outils du formateur*, Eyrolles, 2008.
• Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

ENVOYER UNE CONVOCATION À UNE FORMATION 65

Logiquement, un plan de formation devrait être la résultante d'une concertation entre les RH, la hiérarchie et chacun des salariés. La convocation à une formation ne devrait donc être que la finalisation de ces échanges. Dans la réalité, c'est rarement le cas et nombreux sont ceux qui découvrent peu de temps avant son démarrage qu'ils y ont été inscrits.

CONVOQUER À UNE FORMATION ?

Dans certaines sociétés, on convoque à une formation car on veut insister sur le caractère obligatoire de celle-ci. La méthode est brutale, mais le principe juste. Organiser une session de formation exige temps et argent. Il est normal qu'en retour les salariés chez qui on a détecté un besoin d'accroissement des compétences ne puissent se dérober. Inconvénient pour le formateur, certains stagiaires se diront non volontaires, mais désignés d'office, et auront donc une attitude en retrait en début de formation. Par exemple, ils arriveront en retard le premier jour.

INVITER À UNE FORMATION ?

Une formulation beaucoup plus douce, mais qui est porteuse d'un grave défaut : dans l'esprit de beaucoup, le terme « invitation » est associé au terme « facultatif ». Le risque est alors, pour le formateur, de ne se retrouver que devant un nombre réduit de stagiaires. Ce qui, au plan pédagogique, peut être sans conséquence (à condition qu'il y ait au minimum cinq ou six stagiaires), mais qui au plan économique, pour le demandeur, est un non-sens.

Bien sûr, dans la plupart des cas, la situation est intermédiaire. Plusieurs stagiaires estimeront avoir été invités alors que d'autres ressentiront plutôt la formation comme une obligation à laquelle ils ne peuvent échapper. Les dernières réformes constituent un paramètre supplémentaire, certains salariés pouvant être demandeurs sans forcément que leur hiérarchie ne partage cette demande.

LE CONTENU D'UNE CONVOCATION

Il s'agit d'un document écrit (un simple appel téléphonique ou même un e-mail ne suffit pas) qui contiendra un certain nombre de rubriques et donnera à la formation un caractère officiel.

La convocation sera adressée nominativement à chaque stagiaire, au moins un mois avant le début du stage, plus longtemps à l'avance encore si les futurs stagiaires sont des directeurs ou des décideurs à l'emploi du temps en permanence surchargé. Leur hiérarchie directe, ainsi que le demandeur de la formation en recevront une copie.

Une convocation complète facilitera le travail du formateur et permettra de lever toutes les

Cas pratique

Dans une grande société de nos clients, le responsable formation est obligé d'inviter 25 personnes pour être certain que le formateur se retrouvera face à un groupe de 10 stagiaires. L'organisation matérielle est alors extrêmement difficile : qui a été invité et est effectivement venu, qui a été invité et n'était pas là, qui réinviter lors d'une nouvelle session… ?

Sans compter que, loi de Murphy oblige, parfois, le formateur se retrouve effectivement devant 25 personnes parce que ce jour-là, on ne sait pourquoi, tous les invités étaient présents ! La salle est alors bien sûr trop petite…

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

ambiguïtés avant même que la formation ne démarre.

La convocation comportera un certain nombre de rubriques dont certaines seront obligatoires et d'autres seulement conseillées.

- Le nom, les coordonnées du futur stagiaire.
- L'intitulé de la formation – Le choix du titre est un élément important qui peut contribuer à la motivation des stagiaires. L'utilisation de verbes d'action replacera la formation dans un contexte opérationnel, plus vendeur et mieux accepté des stagiaires.
- Le nom des autres participants – Il est souvent préférable que les stagiaires ne découvrent pas le matin même du premier jour de la formation quels seront les autres stagiaires.
- Le contexte, les objectifs – Les objectifs doivent être connus de tous les stagiaires. Ils justifient la mise en place de la formation.
- Les prérequis – Cela permet d'éviter qu'un stagiaire ne découvre au cours de la formation qu'il n'est absolument pas au niveau du reste du groupe (cela fait partie des choses que, sauf exception, une personne ne reconnaîtra pas devant les autres).
- La préparation préalable attendue – Une préparation permet de gagner du temps et d'être certain d'avoir, pendant la formation et en particulier le premier jour, tous les éléments et informations nécessaires.
- Le programme – Il ne sera pas trop détaillé. Il faut que les stagiaires en découvrent le détail et les finesses avec le formateur. Ils doivent avoir envie de venir en formation, et trop en dire risque parfois de tuer ou au moins d'amoindrir ce désir.
- L'organisme de formation, le nom du formateur.
- Les horaires, aspects matériels – En n'oubliant pas, le premier jour, de convoquer les personnes avec un quart d'heure ou une demi-heure d'avance.
- Le lieu, le plan d'accès – Si la formation se déroule dans un lieu qui n'est pas le lieu de travail habituel.

CONSEIL

Il peut être intéressant de joindre à la convocation un petit questionnaire succinct qui permettra aux stagiaires de faire part de quelques attentes, non pas bien sûr pour modifier le contenu de la formation qui répond à un besoin formulé par le demandeur, mais pour l'ajuster.

Lorsque nous animons des stages de formation de formateurs, nous demandons au préalable aux stagiaires de préciser leur degré de maîtrise du logiciel PowerPoint. Suivant les réponses, nous développons plus ou moins la partie consacrée à l'élaboration des planches pédagogiques.

Enfin, il n'est jamais inutile de relancer chaque participant par téléphone huit jours avant le début de la session.

Il est d'usage de dire que la formation commence pour chacun des stagiaires à la réception de la convocation. Le formateur ne doit pas hésiter à demander un droit de regard sur ces convocations et pourra exiger que soient rajoutées des indications complémentaires.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

La formation doit être préparée par le formateur, mais aussi par les stagiaires qui trouveront dans la convocation (et non pas dans leur invitation car la formation doit être obligatoire) tous les éléments nécessaires.

▶ **fiche 9**
Les prérequis

▶ **fiche 16**
Le plan de la formation

▶ **fiche 66**
Les premiers instants d'une formation

POUR ALLER PLUS LOIN

• Beau Dominique, *La Boîte à outils du formateur*, Eyrolles, 2008.
• Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

Module 9

DÉMARRER UNE FORMATION

Les premières heures d'une formation sont sans conteste les plus importantes, aussi bien pour le formateur qui « prendra la mesure » du groupe de stagiaires, que pour ces derniers qui devront se mettre en condition d'apprendre. Le formateur devra être, dès qu'il rentre dans la salle de formation, au maximum de son potentiel. Dès les premières minutes, il sera jugé par les stagiaires.

Son challenge est de les mettre en condition de bon apprentissage, alors que lui-même, à ce moment, ressent un fort stress. C'est également là que se forme le groupe et que vont s'y positionner chacun des stagiaires. Au début, ceux-ci s'observent. Puis petit à petit, ils laissent apparaître un peu de leur personnalité et de leurs envies. Des sous-groupes se créeront peut-être, par origines ou affinités.

Enfin, sur le plan pédagogique, le formateur doit recueillir les attentes de chacun et commencer à identifier les représentations que chacun peut avoir du sujet à traiter. L'acte d'apprendre est au moins autant un mécanisme de transformation de ce que l'apprenant croit savoir qu'un mécanisme de transmission de ce que le formateur sait. Le formateur utilisera et rebondira sur les représentations des stagiaires, à condition de les avoir identifiées. Ce sera donc un de ses principaux objectifs en début de formation.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Fiche 66	Les premiers instants d'une formation	245
Fiche 67	La durée de la phase introductive	248
Fiche 68	Présenter le programme et recueillir les attentes	251
Fiche 69	Faire émerger les représentations	254
Fiche 70	La présentation des stagiaires	257
Fiche 71	La présentation du formateur	260
Fiche 72	L'introduction par le demandeur de la formation	262
Fiche 73	La feuille de présence ou d'émargement	265
Fiche 74	L'hétérogénéité des stagiaires	267
Fiche 75	L'évolution du groupe	270
Fiche 76	Intervenir face à un groupe déjà constitué	274

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

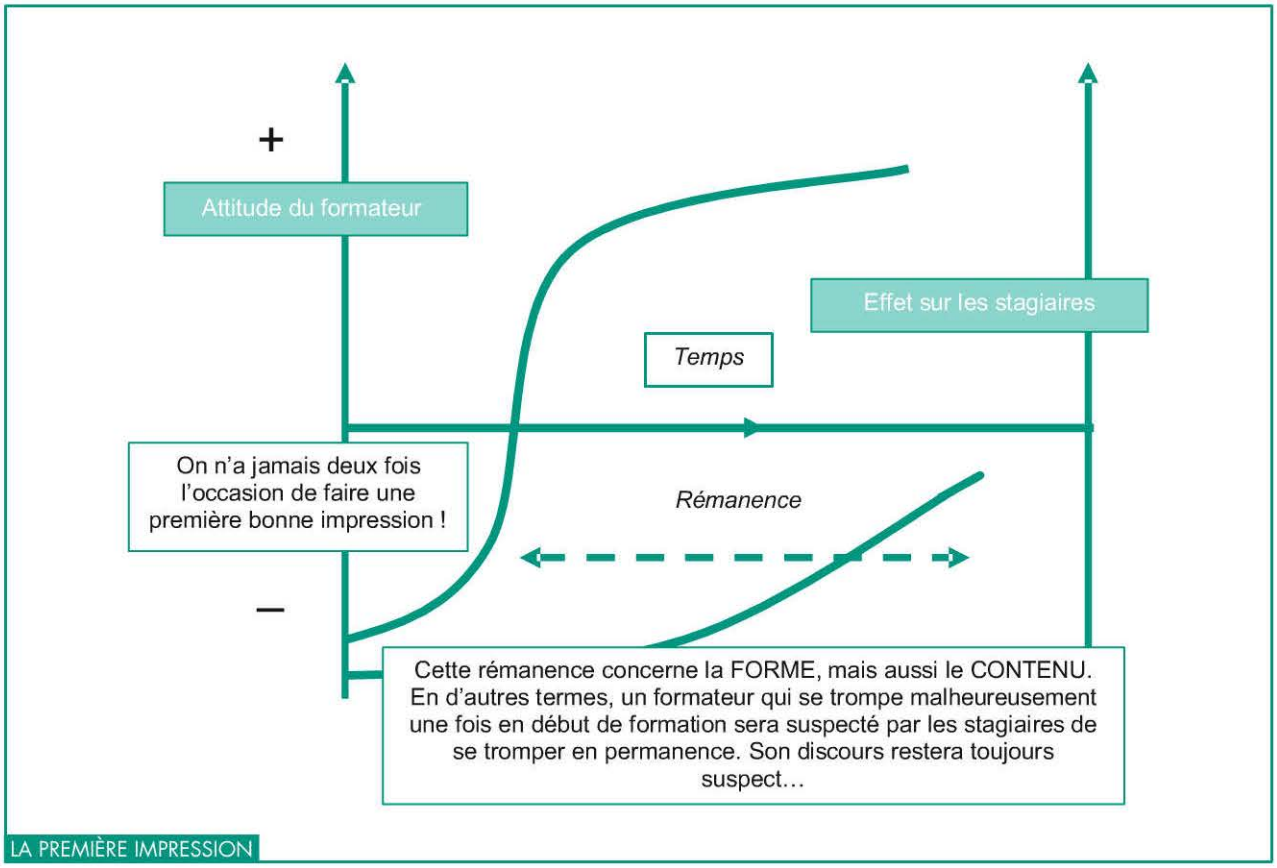
LES PREMIERS INSTANTS D'UNE FORMATION 66

À l'image du vendeur qui, en entrant pour la première fois en contact avec un éventuel client, fait une gaffe et ruine totalement ses chances de signer un contrat, le formateur qui en début de formation se trompe ou fait mauvaise impression s'enchaîne lui-même à un boulet qu'il va devoir traîner longtemps !

LA PREMIÈRE IMPRESSION

Un silence trop long, une hésitation, une imprécision, un lapsus, un regard fuyant ou même une introduction terne, sans accroche, auront de lourdes conséquences.

Le stress, la crainte de mal faire, d'être mal perçu, de tomber sur un groupe de stagiaires particulièrement difficiles… suffisent souvent à déstabiliser le formateur le plus aguerri. Le meilleur conseil que l'on puisse donc donner à tous est d'apprendre par cœur les premières minutes de son intervention, de les répéter de nombreuses fois afin de vraiment se les approprier. Mot de bienvenue et accroche devront être particulièrement soignés. Il faut faire en sorte qu'à cet instant précis les stagiaires n'aient plus qu'une envie : entendre le formateur continuer son discours.



LA PREMIÈRE IMPRESSION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

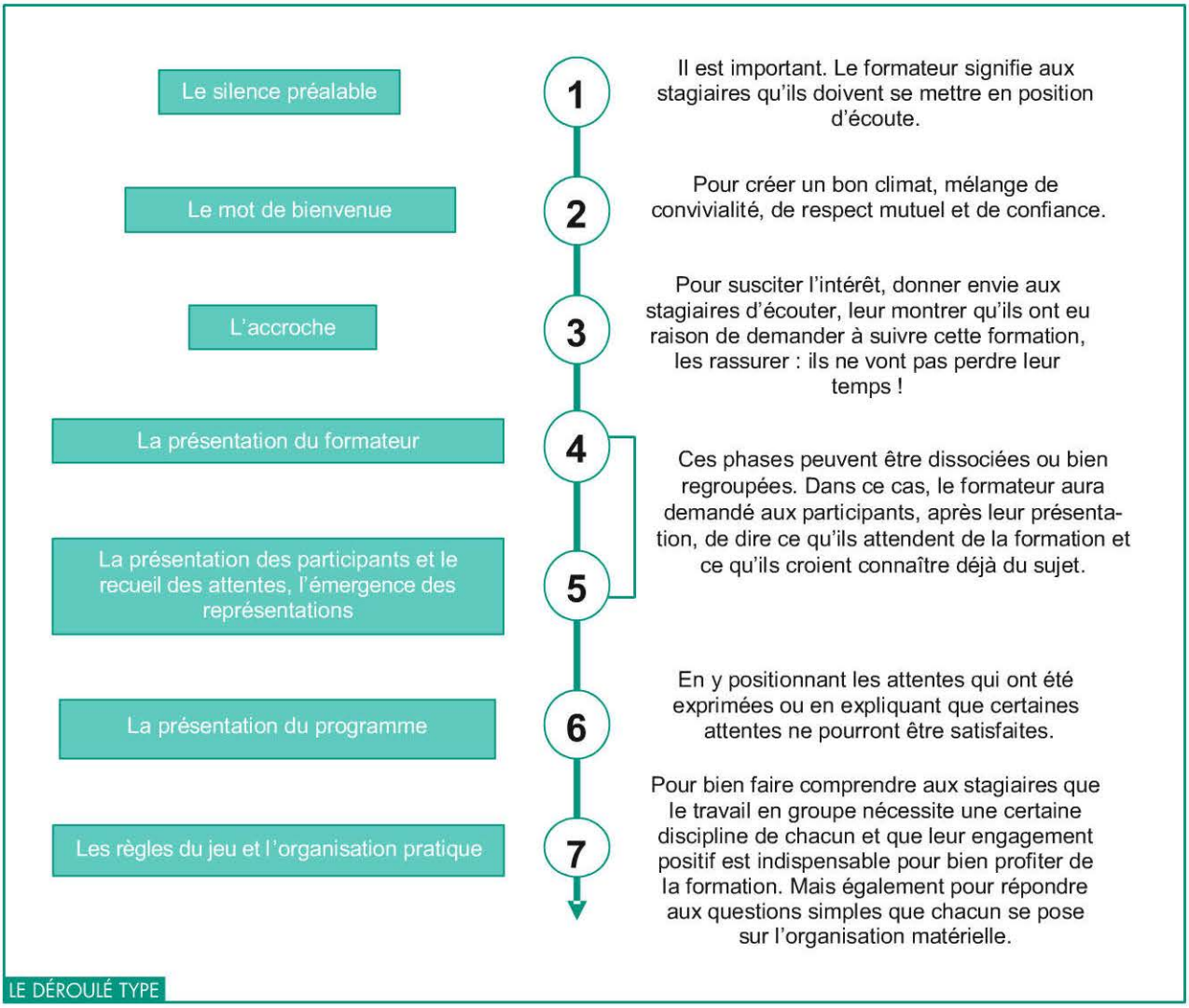
DÉROULÉ TYPE POUR UN BON DÉMARRAGE

▶ Schéma ci-dessous

TROIS EXEMPLES D'ACCROCHE

Exemple 1

« J'ai longuement réfléchi à la façon dont j'allais organiser cette première journée de formation que nous allons passer ensemble. Monsieur X. m'avait demandé de vous parler de l'entreprise, de ses principes, de ses méthodes, de ses spécificités. Le sujet était vaste et le temps imparti relativement court. Comment ne pas passer à côté de quelque chose d'important et qui intéresse les formateurs que vous êtes ? Comment tendre vers l'exhaustivité tout en restant synthétique ? C'est un poète français que j'aime beaucoup, Jacques Prévert, qui allait me donner la réponse à ces différentes questions. Un peu comme un inventaire, pourquoi ne pas partir d'une liste de mots pour décrire les composantes qui font l'entreprise d'aujourd'hui et surtout qui feront l'entreprise de demain ? (…) »



LE DÉROULÉ TYPE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Exemple 2

« Former les formateurs est un des exercices les plus difficiles qui soient : en permanence faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait. Cela s'appelle la congruence et je compte sur vous pour… »

Exemple 3

« La plupart des projets prennent place dans des environnements très complexes et s'apparentent un peu en cela à des systèmes vivants dont on ne peut parfois pas prévoir les réactions et les comportements. Tout chef de projet peut essayer de maîtriser au mieux le projet qui lui est confié, mais il devra sans arrêt se remettre en cause, en raison des multiples éléments extérieurs sur lesquels il ne peut agir, mais qui influent sur celui-ci. La conduite de projet est une réponse à ce désordre ambiant. C'est une tentative pour mettre un peu d'ordre et d'organisation dans un système en perpétuel mouvement. Mais il convient de rester humble et de bien comprendre que la maîtrise totale reste une utopie !

Un projet n'est jamais (et ne sera jamais) simple. Tout au plus peut-on essayer de le simplifier afin de mieux l'appréhender dans sa globalité. Les outils de conduite de projet qui sont abordés dans ce module de formation sont là pour nous y aider. Ces outils sont nécessaires, indispensables même, mais pas suffisants. Il serait illusoire de penser que tout projet peut se mettre en équation, répond à des règles strictes qu'il suffit d'appliquer pour atteindre l'objectif. Esprit d'équipe, dynamisme, implication du chef de projet pourront faire la différence entre un projet simplement mené à son terme et un succès éclatant. À vous de jouer ! Pour commencer… »



POUR RÉSUMER

- Les premières minutes d'une formation sont essentielles, et le formateur n'a pas le droit à l'erreur.
- On ne rattrape que très difficilement un début raté.
- S'il est une partie de son discours qu'il faut connaître par cœur, qu'il faut répéter, c'est bien l'accroche qui souvent conditionne le reste de la formation.

▶ **fiche 67**
La durée de la phase introductive

▶ **fiche 68**
Présenter le programme et recueillir les attentes

▶ **fiche 69**
Faire émerger les représentations

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

67 LA DURÉE DE LA PHASE INTRODUCTIVE

La phase introductive consiste pour le formateur à mettre en place les fondations nécessaires pour qu'ensuite la formation se déroule le mieux possible. Sans ces fondations, il risque de buter sur des écueils qui surgiront au fil de la session.

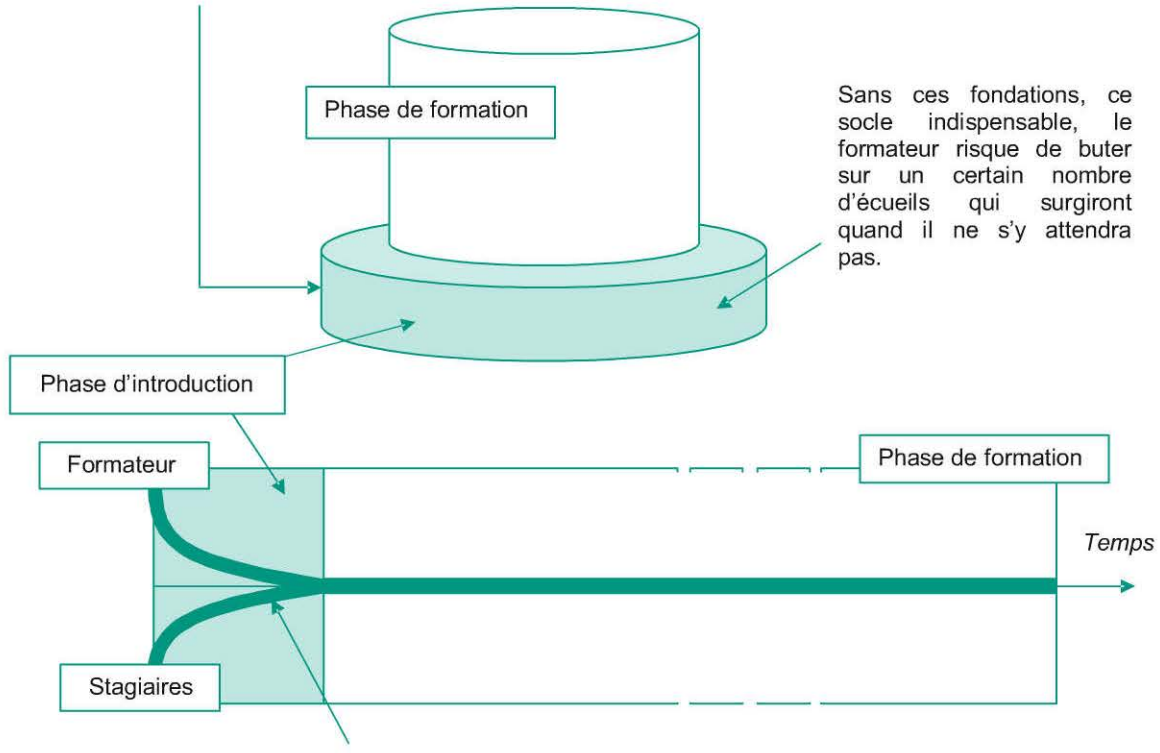
LE PRINCIPE

Durant cette phase, formateur et stagiaires vont véritablement s'accorder pour être sur la même longueur d'onde, pour que les malentendus soient dissipés, que chacun ait vraiment conscience des attentes et objectifs de l'autre. Il semble tout à fait raisonnable d'utiliser 5 à 10 % du temps de formation à mettre en place les conditions nécessaires au bon déroulement de la formation.

LES FACTEURS À PRENDRE EN COMPTE

Ces 5 à 10 % ne sont donnés qu'à titre indicatif. En fait, la durée de cette phase introductive dépendra de plusieurs facteurs.

- La durée totale de formation : dans le cas des formations très courtes (deux heures), sur un thème obligatoirement bien délimité et avec un contenu adapté, la phase introductive se limitera bien souvent à un simple tour de table de présentation ainsi qu'à la lecture du



LA PHASE D'INTRODUCTION

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Cas pratique

Le deuxième jour d'une formation, un nouveau stagiaire arrive en s'excusant de ne pas avoir assisté à la première journée. Il y a bien sûr une bonne raison à cela, un déplacement professionnel urgent, une demande de son chef…

Que cela soit justifié ou non, un stagiaire qui arrive dans le courant de la formation est un perturbateur. Il vient perturber le délicat équilibre que le formateur avait réussi à instaurer, ne connaît pas les modes de fonctionnement qui se sont mis en place dans le groupe. Et bien sûr vont lui manquer certains apports conceptuels ou certaines expériences. Pour autant, lui refuser d'intégrer la formation est probablement un abus de pouvoir de la part du formateur. C'est à déconseiller !

Dans le cas d'une formation intra-entreprise, il ne faut pas non plus oublier que les stagiaires sont les clients ! Mais il faut réagir. Une solution peut être de faire venir le nouveau stagiaire au tableau et de l'amener à découvrir la journée précédente, en l'interrogeant de façon précise. Il va être mis en difficulté (objectif n° 1 – lui faire comprendre qu'il perturbe le groupe), tout en rattrapant rapidement les autres stagiaires (objectif n° 2). Et tout au long de la journée, il faudra être particulièrement vigilant et vérifier qu'il ne « décroche » pas. Il est en outre tout à fait légitime de demander au nouveau stagiaire un effort particulier, par exemple en lui demandant de refaire le soir les exercices que les autres stagiaires ont fait le premier jour.

plan de la formation par le formateur. Si au contraire, la formation s'étale sur plusieurs dizaines de jours, passer une demi-journée à faire connaissance sera tout à fait justifié.

- Le nombre de stagiaires : pour une raison strictement mathématique, il est clair qu'un tour de table de présentation de 12 stagiaires prendra plus de temps que le même tour de table avec 6 stagiaires et que 15 stagiaires poseront plus de questions que 8…
- La connaissance préalable des stagiaires entre eux. Si le groupe se connaît déjà, il sera possible de raccourcir la phase des présentations. Attention toutefois aux personnes qui croient se connaître alors que dans la réalité, elles ignorent pratiquement tout l'une de l'autre. Ou bien alors en ont une représentation totalement erronée. Quel formateur n'a pas été surpris en fin de formation, de découvrir sur la fiche d'évaluation un commentaire du style : *« J'ai apprécié la formation, car en fait, bien que dans l'entreprise X. depuis plus de dix ans, j'ai découvert certains sous un autre angle. »*
- La connaissance préalable des stagiaires par le formateur. S'il connaît leur niveau, leur expérience, s'il a une bonne idée de leurs principales représentations, la présentation des stagiaires pourra être également raccourcie.
- L'habitude qu'ont les stagiaires de partir en formation ainsi que leur niveau d'études. Si entrer dans une salle de formation représente un moment important pour certains, il s'agira pour d'autres d'un acte tout à fait banal, d'un non-événement. Le formateur pourra alors entrer plus vite dans le vif du sujet.
- La difficulté du thème, ou les polémiques qui peuvent éventuellement y être associées. Ainsi, dans une société où il a été décidé unilatéralement (sans concertation des personnels par l'intermédiaire de groupes de travail…) une refonte totale du système d'informations avec formation lourde des personnels, les formateurs étaient-ils obligés de vendre l'idée de la formation aux salariés – tous réticents – avant d'en aborder réellement le contenu…

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Une formation ne pourra être réussie que si elle est bien introduite, c'est-à-dire si le formateur et les stagiaires sont d'accord sur les objectifs à atteindre et sur la façon d'y parvenir.

• Le formateur consacrera à cette phase introductive 5 à 10 % du temps total de la formation.

▶ **fiche 66**
Les premiers instants d'une formation

▶ **fiche 68**
Présenter le programme et recueillir les attentes

▶ **fiche 70**
La présentation des stagiaires

POUR ALLER PLUS LOIN

• Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.

• Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

PRÉSENTER LE PROGRAMME ET RECUEILLIR LES ATTENTES 68

Lorsqu'ils arrivent en formation, les stagiaires ne sont pas aussi détendus qu'on pourrait le penser. Quelques-uns ont même certaines craintes ou inquiétudes, surtout s'il s'agit d'une première expérience pour eux. Le formateur se devra donc d'être vigilant sur ce point.

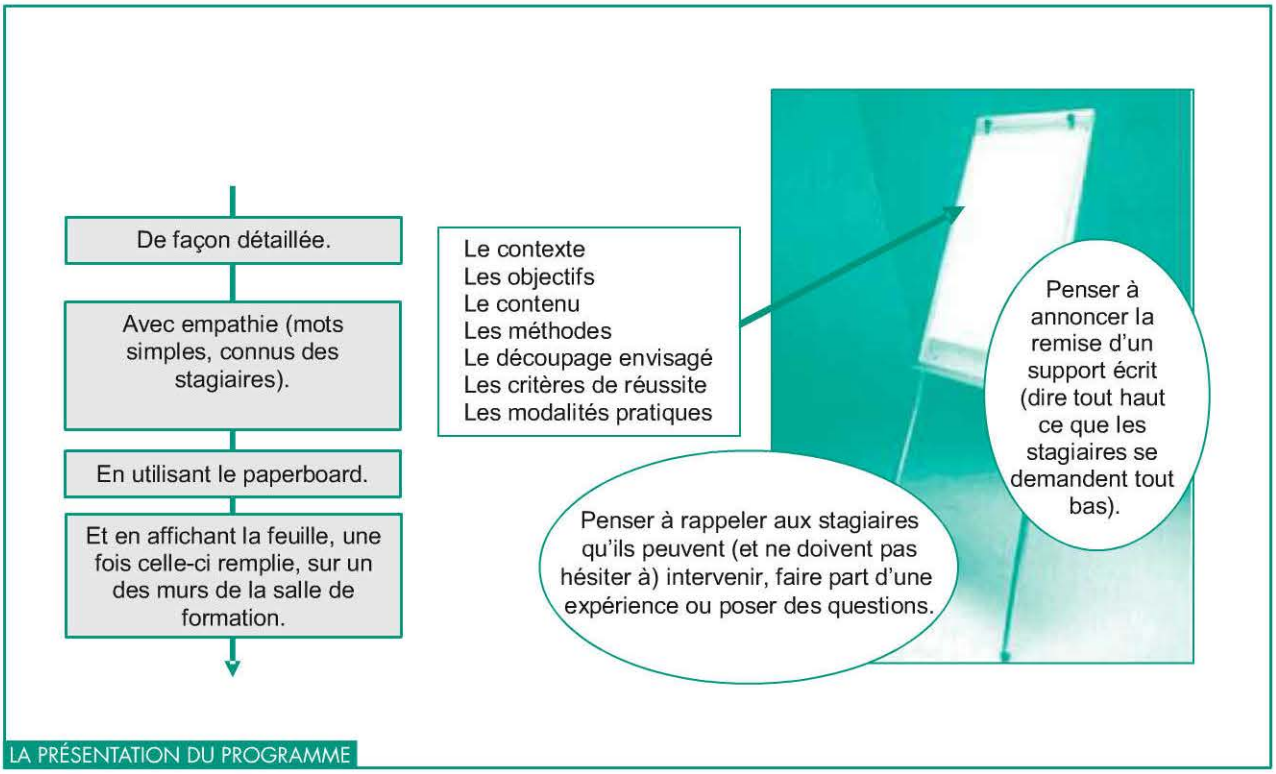
LES INQUIÉTUDES

S'agit-il d'un premier stage ? Le stagiaire a-t-il de mauvais souvenirs scolaires ou de stages précédents ennuyeux, inutiles, difficiles ? Il est important que le formateur prenne la mesure de ces interrogations et y réponde, au moins en partie. Il faut réduire les incertitudes et l'inconfort qu'elles représentent pour chacun des stagiaires.

- Serai-je à la hauteur ? Vais-je rencontrer des difficultés ? Que vont penser de moi les autres ?
- Le formateur est-il compétent, débutant ? Va-t-il être à notre écoute ? Voudra-t-il nous imposer ses idées ?
- Qui sont les autres participants ? Vont-ils être coopératifs ? Sont-ils sympathiques ?
- Pourquoi m'a-t-on envoyé là ?
- Quels sont les horaires ? Ne va-t-on pas quitter trop tard ce soir ? Où va-t-on manger ? Y aura-t-il des pauses ?

PRÉSENTATION DU PROGRAMME

Il est important de débuter par une présentation du programme et du déroulement de la formation, en suivant le modèle présenté dans le schéma ci-après.



LA PRÉSENTATION DU PROGRAMME

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

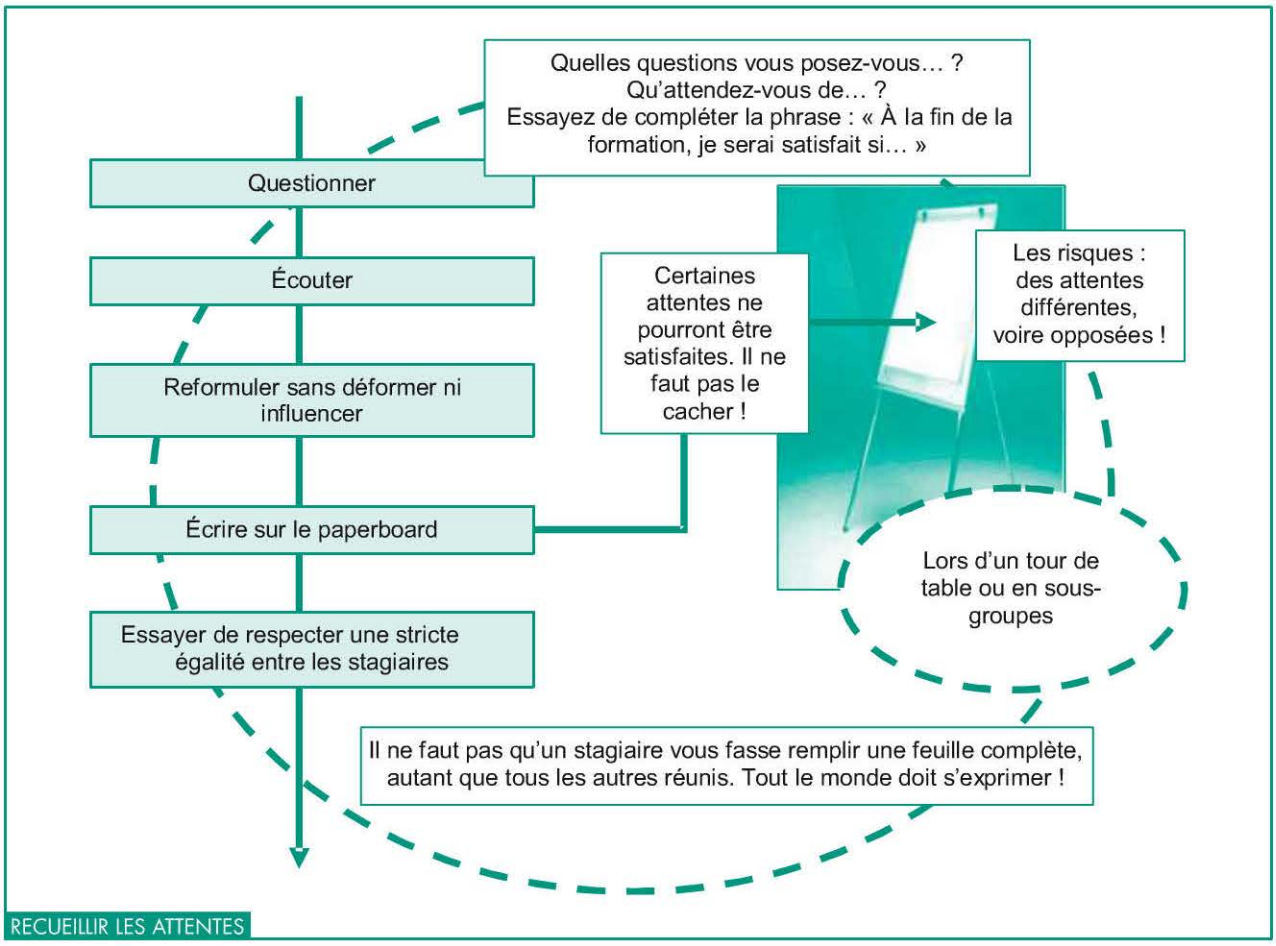
Cas pratique

Dès l'introduction, un stagiaire, puis un deuxième… prennent la parole et annoncent qu'ils ne s'attendaient pas à un contenu de ce type !

Deux axes pour la réponse que l'on se doit de leur faire : tout d'abord, leur montrer que le contenu de la formation qu'ils vont devoir suivre correspond parfaitement au cahier des charges qui nous a été remis. Mais surtout, leur montrer tout l'intérêt à suivre cette formation. Ils ne s'attendaient pas à ce contenu ? Eh bien, c'est mieux ainsi. Ils vont avoir l'occasion de découvrir des domaines nouveaux, vont apprendre des méthodes dont ils n'ont pas idée. Le formateur va les pousser à se remettre en question. Finalement, cela est beaucoup plus intéressant que d'entendre le formateur répéter quelque chose de déjà connu, au moins en partie. Quel serait l'intérêt de la formation dans ce cas ? Quasi nul ! Et bien sûr, ne pas oublier, chaque fois que l'occasion se présentera, de leur montrer les applications pratiques et quotidiennes de ce qui est dit !

RECUEILLIR LES ATTENTES

Il arrive que lors du tour de table d'introduction, on découvre que les attentes des stagiaires sont très éloignées les unes des autres ! Dans ce cas, il faut faire le tri et fixer des priorités. Il ne sera pas possible de répondre à toutes les attentes de tout le monde, mais il faut que chacun ait le



RECUEILLIR LES ATTENTES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

sentiment que le formateur a tenu compte d'une partie de ce qu'il disait. L'utilisation du paperboard est importante en début de formation pour faire un point à ce sujet avec les stagiaires.

Lorsque certaines attentes ne pourront être satisfaites, il convient de prévenir les personnes concernées en début de formation. Il faut à tout prix éviter qu'elles ne le découvrent elles-mêmes au fur et à mesure. Une technique qui peut être utilisée est de dérouler la formation en respectant son programme et donc en ne répondant qu'à une partie des attentes des stagiaires, tout en réservant une heure en fin de formation pour aborder, de façon plus succincte, les points qui n'auraient pas été couverts lors de la formation et qui correspondent à des attentes très particulières de certains.

Il est assez fréquent qu'un stagiaire (ou un groupe de stagiaires) vienne voir le formateur en début de pause pour lui poser une question ou lui demander un éclaircissement. Dans ce cas, le comportement à adopter est simple : dire au stagiaire que le sujet qu'il souhaite aborder est intéressant et mérite d'être abordé par le groupe tout entier. Lui demander de répéter ses propos lorsque les stagiaires sont de retour en salle.

POUR RÉSUMER

- Présenter le programme et les objectifs de la formation est important. Mais il est tout aussi important pour le formateur de savoir ce que les stagiaires attendent afin d'ajuster ses propos et de compléter son discours.
- Ou bien de pouvoir avertir les stagiaires dès le début de la formation que le point particulier qu'ils attendent ne pourra être traité.

▶ **fiche 16**
Le plan de la formation

▶ **fiche 66**
Les premiers instants d'une formation

▶ **fiche 70**
La présentation des stagiaires

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

69 FAIRE ÉMERGER LES REPRÉSENTATIONS

Les stagiaires n'arrivent pas en formation l'esprit complètement vierge. Rares en effet sont ceux qui n'ont pas quelques idées sur le sujet qui doit être abordé par le formateur. Toutes les opinions, les croyances, ou encore les faits bien réels qui sont présents dans l'esprit des stagiaires constituent ce que l'on appelle des représentations.

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Longtemps, les pédagogues ont affirmé que l'acte d'apprentissage consistait en un apport de connaissances par celui qui sait à celui qui ne sait pas. Mais on a compris maintenant que l'acquisition de compétences nouvelles ne peut se faire qu'en les articulant avec les représentations qui existent en chacun.

Ces représentations peuvent d'ailleurs être sources de malentendus, voire même de véritables blocages. Par exemple, essayer d'expliquer directement le principe d'Archimède à quelqu'un qui est persuadé que la matière conditionne la flottabilité (le bois flotte, le métal coule) est voué à l'échec. Dans cet exemple, il faut préalablement casser la représentation erronée existante avant de commencer à apporter un nouveau concept. Et donc commencer par identifier cette représentation.

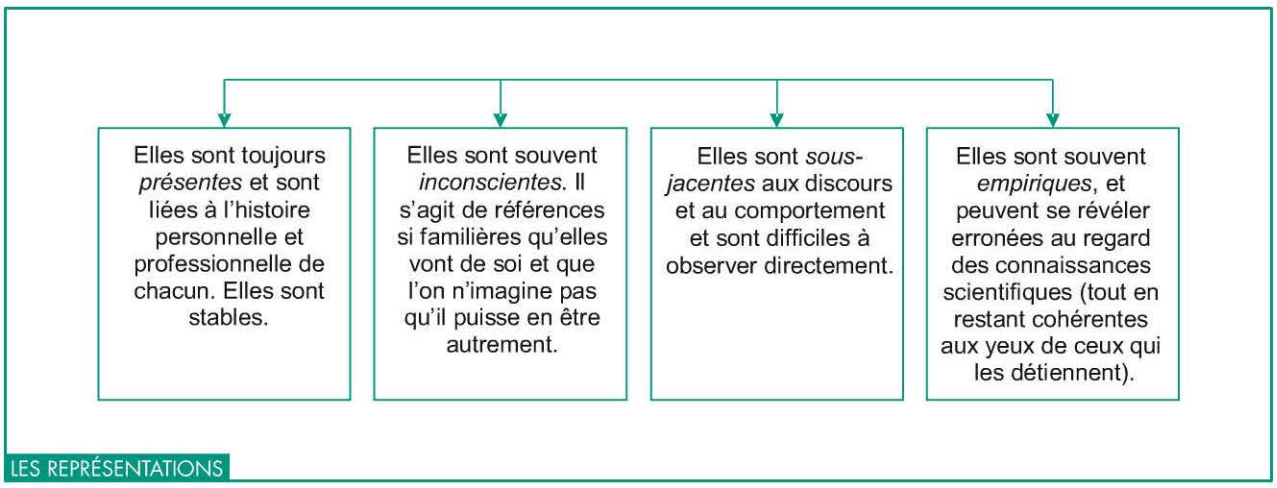
COMMENT LES FAIRE ÉMERGER ?

Pour faire émerger les représentations, les mettre au grand jour, le formateur peut utiliser plusieurs techniques, présentées dans le schéma de la page suivante.

CONSEIL

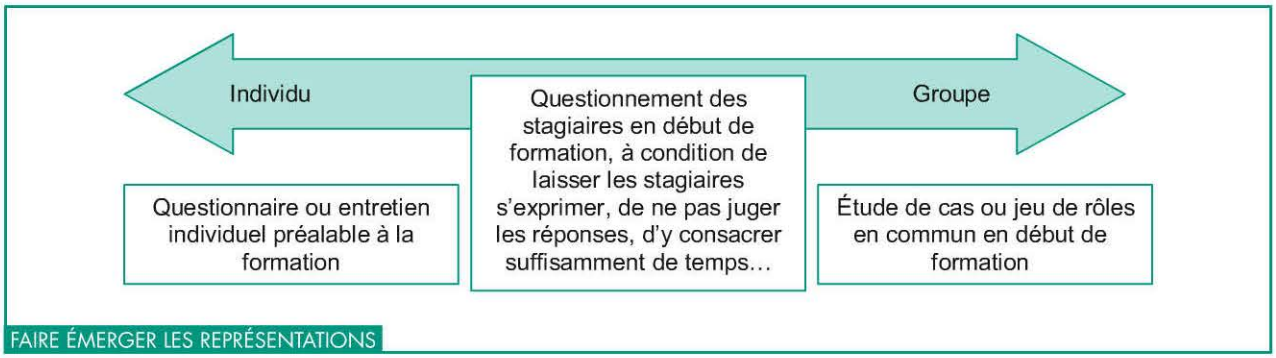
On ne doit jamais supposer que les stagiaires savent… (ou ne savent pas), mais toujours chercher à s'en assurer. « Comme vous le savez » est une expression à bannir du vocabulaire du formateur !

Une variante intéressante de la technique du questionnement consiste à faire toute une série de propositions aux stagiaires et à leur demander s'ils sont « plutôt d'accord » ou « plutôt en désaccord » avec chacune d'elles. Cette technique est utilisable en particulier lorsque l'expérience du formateur est telle qu'il a déjà une très bonne idée des principales représentations des stagiaires.



Copyright © 2016 Eyrolles.

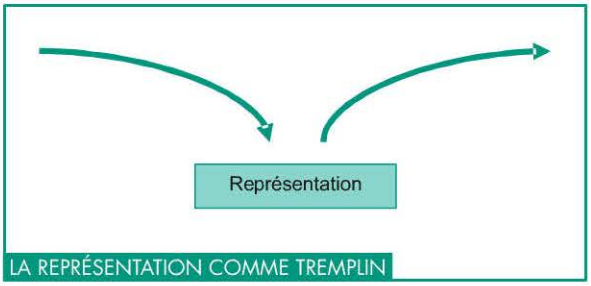
© Groupe Eyrolles



FAIRE ÉMERGER LES REPRÉSENTATIONS

QUE FAIRE D'UNE REPRÉSENTATION IDENTIFIÉE ?

- Soit la représentation reste cohérente avec le futur discours du formateur, et dans ce cas, elle servira en quelque sorte d'introduction à ses propres propos. Le formateur s'en servira comme d'un tremplin.

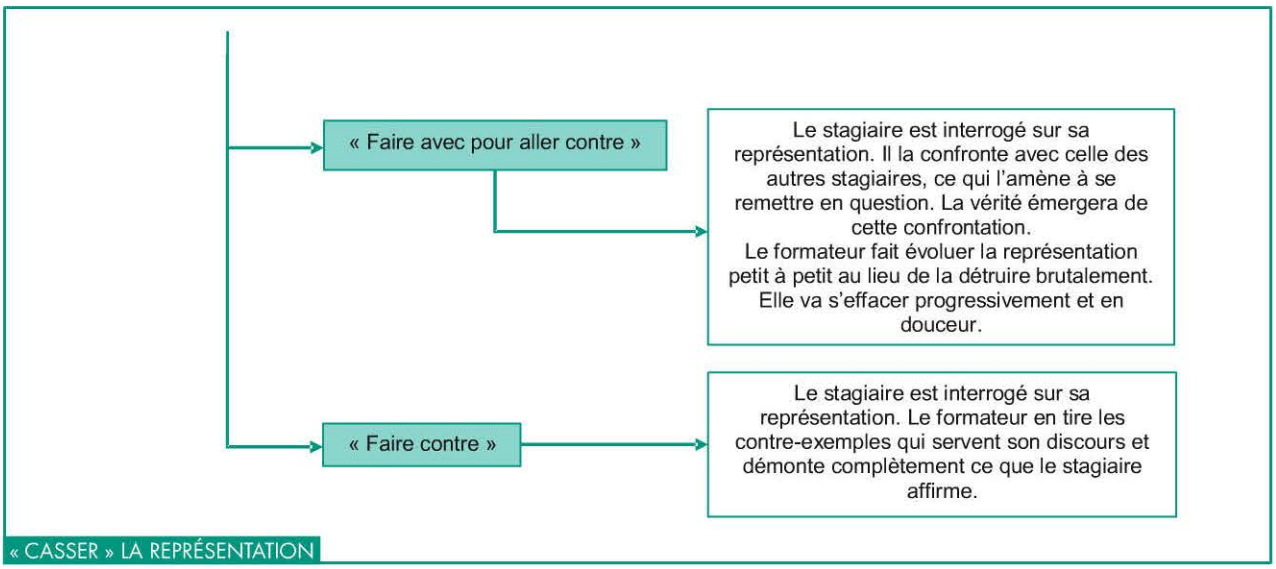


LA REPRÉSENTATION COMME TREMPLIN

- Soit la représentation est fausse et risque de conduire à de futures incompréhensions. Il faut alors « casser » cette représentation. Deux méthodes peuvent être utilisées **(▶ schéma ci-dessous)**.

LA MÉTAPHORE DE L'AFFICHE

Cette métaphore est utilisée par de nombreux pédagogues : négliger les représentations, c'est comme coller une affiche sur un mur. Au bout d'un certain temps, l'affiche se décolle et ce qui était inscrit sur le mur réapparaît. Lorsque la formation ignore les représentations, ces dernières finissent toujours par resurgir quand on ne s'y attend pas, ou quand on ne le veut pas.



« CASSER » LA REPRÉSENTATION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

Le formateur doit identifier au plus vite ce que les stagiaires connaissent ou croient connaître d'un sujet.

▶ **fiche 9**
Les prérequis

▶ **fiche 30**
Faire un tour de table

▶ **fiche 66**
Les premiers instants d'une formation

▶ **fiche 68**
Présenter le programme et recueillir les attentes

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

LA PRÉSENTATION DES STAGIAIRES 70

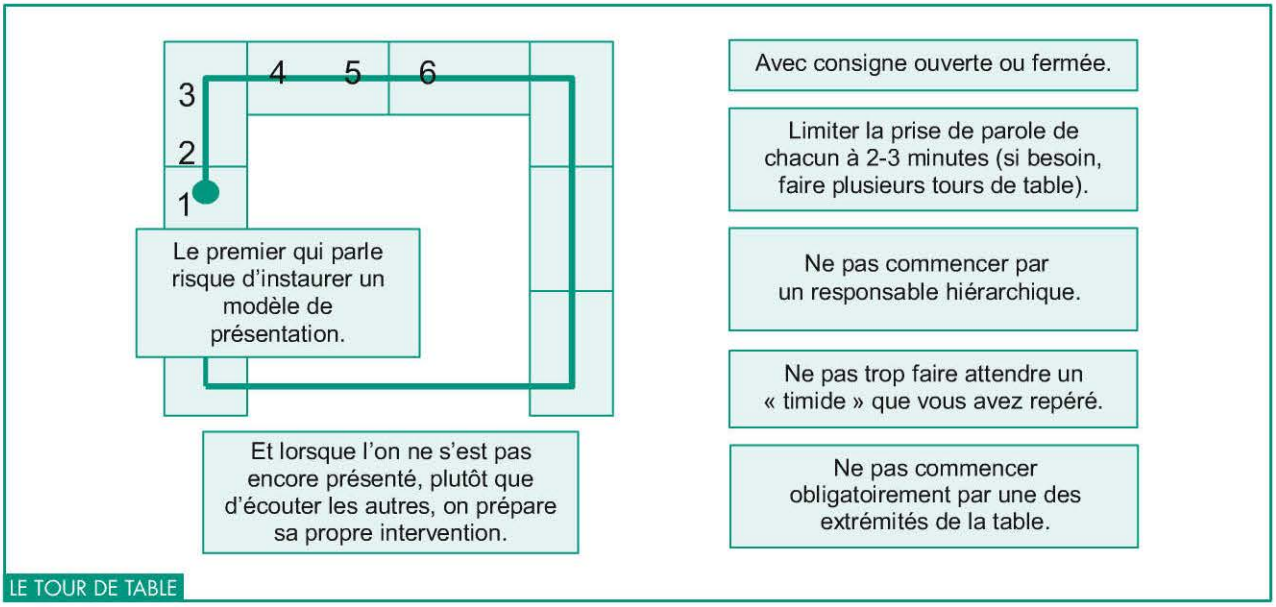
Plusieurs techniques peuvent être utilisées pour la présentation des stagiaires. Les plus employées sont le tour de table et la présentation croisée. Dans le premier cas chaque stagiaire se présente lui-même. Dans le second, chacun présente une autre personne.

LA PRÉSENTATION « TOUR DE TABLE »

Les difficultés

Il arrive que l'on découvre, lors du tour de table, qu'un haut responsable connu et craint des stagiaires s'est invité à la formation… Il semble difficile de lui demander de repartir ! Lors de la première pause, il est cependant important d'avoir une petite discussion avec lui et de lui expliquer combien sa présence peut déstabiliser le groupe. On en profitera pour lui donner quelques consignes : ne jamais répondre en premier aux questions, ne pas juger les stagiaires, ne pas distribuer des bons ou mauvais points, ne pas faire de différence entre les stagiaires. Le formateur devra veiller à ce que tout le monde continue de s'exprimer, et surtout ne placera pas les stagiaires en situation d'échec face à ce responsable hiérarchique qui, penseront-ils, est là pour les juger ! Et, mais cela devient un exercice de haut vol que seuls peuvent se permettre les plus expérimentés, mettre le responsable hiérarchique en légère difficulté le rendra plus humain aux yeux des autres stagiaires et finalement contribuera à détendre le groupe.

Il peut également arriver qu'un stagiaire « écrase » les autres lors de sa présentation. Le cas vécu, aussi invraisemblable soit-il, du stagiaire qui annonce qu'il ne sait pas pourquoi il est là (il s'agissait d'un stage d'initiation à la gestion de projets) mérite d'être cité : *« On m'a demandé de participer à la formation, mais il s'agit probablement d'une erreur ! Je suis ingénieur, j'ai un doctorat, j'ai travaillé pendant quinze ans dans une société américaine de premier plan, j'ai eu plus de 200 personnes sous mes ordres, alors vous savez, ce que vous allez nous raconter… ! »* Dans l'assistance, sur les



LE TOUR DE TABLE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

visages des autres stagiaires, on pouvait lire soit de l'amusement, soit de la stupéfaction et pour quelques-uns une irritation certaine ! Et bien sûr chez tous, une question : qu'est-ce que va bien pouvoir répondre le formateur ?

Probablement inspirée par le dieu qui veille sur chaque formateur, notre réponse a été la suivante : *« Fort bien, j'en suis très content, et je vais me permettre de m'appuyer sur cette expérience très riche. Tenez, venez-donc nous expliquer comment était organisée la gestion des grands projets dans cette société. Ce sera très intéressant de comparer l'approche anglo-saxonne à l'approche française et nous fera rentrer directement dans le vif du sujet. »* Trois hésitations et cinq balbutiements plus tard, après une prestation des plus médiocre, vide de sens, le stagiaire est retourné s'asseoir. La leçon a porté et le stagiaire « hors norme » est rentré dans le rang. La formation a démarré par quelques propos du formateur sur l'aspect universel des outils de gestion de projets et sur les utilisations qui varient en fonction des cultures. Personne n'est revenu par la suite sur cet épisode désagréable pour tout le monde.

LA PRÉSENTATION « CROISÉE »

Il s'agit de proposer à chacun des stagiaires d'en présenter un autre. Cette technique se décompose en deux phases, dont la première dure une trentaine de minutes.

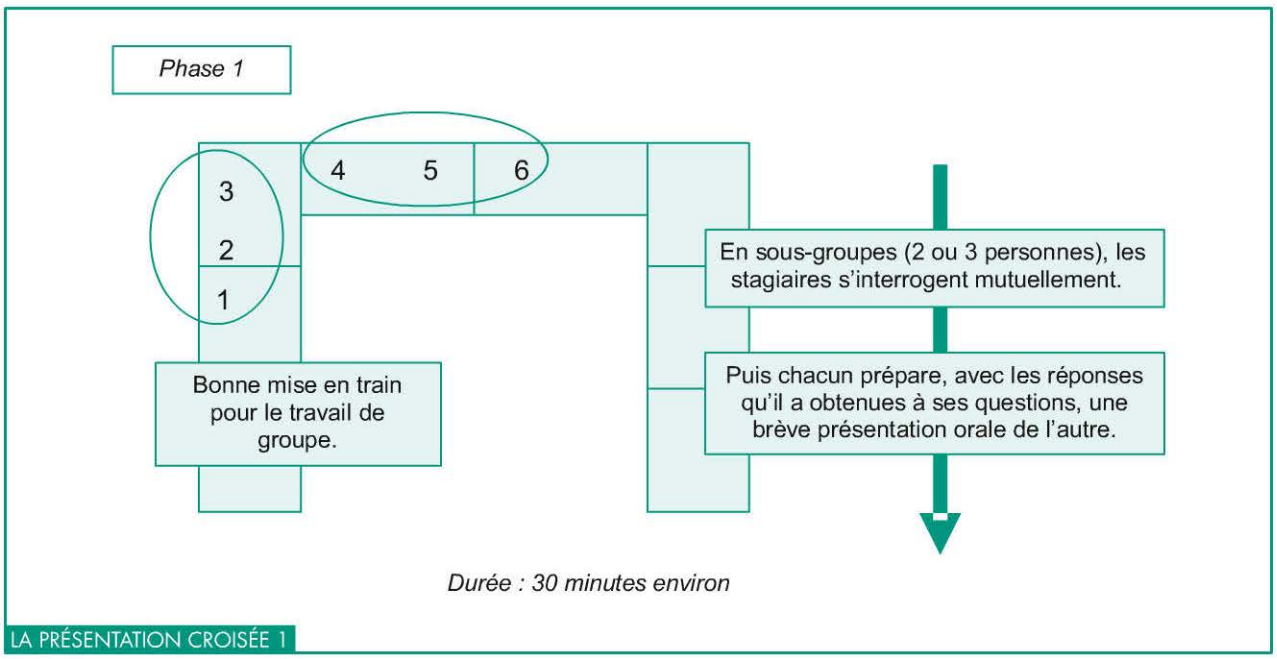
Phase 1

Les stagiaires s'interrogent mutuellement, puis chacun prend le temps de préparer une brève présentation de l'autre **(▶ schéma ci-dessous)**.

Phase 2

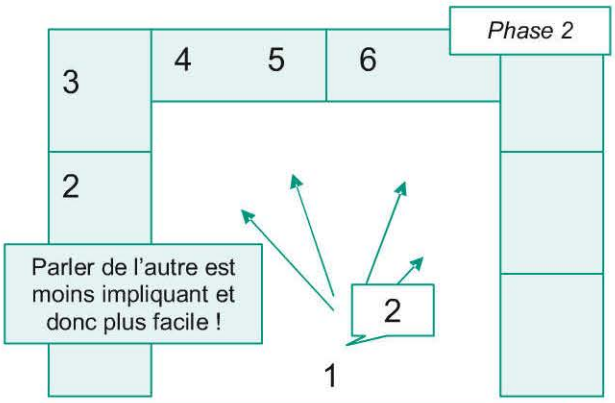
Chaque stagiaire présente ensuite oralement la personne qu'il a interrogée.

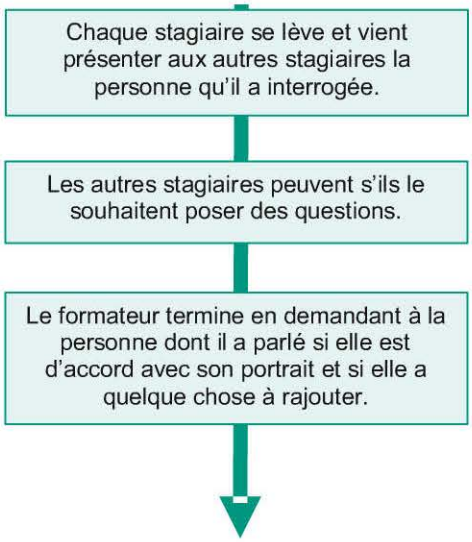
Il faut avoir conscience que cette technique prend du temps et peut générer des frustrations chez certains stagiaires qui estimeront qu'un mauvais portrait d'eux a été dressé… **(▶ schéma ci-contre)**



LA PRÉSENTATION CROISÉE 1

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles





LA PRÉSENTATION CROISÉE 2

POUR RÉSUMER

- La présentation de chaque stagiaire par lui-même ou par un autre membre du groupe est indispensable et pourra prendre plusieurs formes suivant le temps disponible.
- Une mention spéciale pour la présentation dite « croisée » qui, bien que chronophage, permet de bien souder le groupe.

▶ **fiche 66**
Les premiers instants d'une formation

▶ **fiche 71**
La présentation du formateur

▶ **fiche 72**
L'introduction par le demandeur de la formation

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

71 LA PRÉSENTATION DU FORMATEUR

Même si cette étape peut sembler évidente et facile, il convient de la préparer. C'est une prise de parole qui ne devrait pas poser problème et qui permet au formateur d'évacuer une partie de son stress en tout début de formation.

ÉCRIRE SON NOM AU TABLEAU

Ainsi que celui de sa propre société si l'on intervient dans le cadre d'une formation intra-entreprise. En profiter pour suggérer l'utilisation du prénom (écrire le prénom en gros et le nom en lettres plus petites). C'est une pratique courante en formation et cela permet de créer du lien et de la convivialité.

RASSURER LES STAGIAIRES

On peut par exemple formuler sur soi-même quelques révélations qui vont susciter la sympathie et démontrer aux stagiaires que l'on est comme eux. Le terrain est facile, et il peut être utile d'y laisser la conversation dériver pendant quelques minutes.

Il faut essayer d'afficher une attitude détendue, même si on ne l'est pas soi-même, sourire, regarder chacun. On peut également chercher à exprimer ses propres sentiments.

- « Cela me fait plaisir d'être parmi vous ! »
- « J'ai accepté d'animer cette formation car elle représente pour moi un excellent moyen de vous communiquer ma passion de… »
- « Vous êtes un peu stressés et vous vous demandez comment cette formation va se dérouler ? Eh bien, je peux vous dire que moi aussi je suis stressé… »

NE PAS OUBLIER LA PRÉSENTATION NON VERBALE

- Des vêtements simples qui doivent permettre de bouger, de respirer et qui ne donneront pas du formateur une image trop stricte. Lorsque cela est possible (formateur qui connaît déjà le groupe ou sa culture d'entreprise), un effort d'empathie est nécessaire pour s'adapter aux critères vestimentaires en usage.
- Des vêtements familiers, plus faciles à porter que des vêtements neufs.
- Des vêtements légers. Parler en public dégage de la chaleur. Le trac donne chaud. Sans compter les radiateurs que parfois on ne peut pas baisser !
- Des vêtements décents. Sans vouloir heurter la sensibilité de certaines oreilles féminines, ni passer pour un misogyne, un point doit encore être cité : la tenue d'une formatrice doit lui permettre d'évoluer à son aise sans se sentir en permanence sous les regards trop insistants de certains stagiaires masculins.



CONSEIL

Attention aux vêtements de couleur claire lorsque l'on utilise un tableau blanc effaçable à sec ! Quel formateur ne s'est jamais taché avec la couleur des feutres en s'approchant un peu trop du tableau ?

FAIRE LE LIEN ENTRE SA PRÉSENTATION ET LE CONTENU DE LA FORMATION

Lorsque le formateur va se présenter, après les éléments classiques du CV, il devra insister sur les traits de son expérience en rapport avec le contenu de la formation. Ainsi un formateur qui intervient dans le cadre d'une formation à la conduite de projets devra-t-il insister sur les nombreux projets qu'il a lui-même menés pour

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

acquérir son expertise. Tel autre, chargé de la formation des maîtres d'apprentissage et des tuteurs, pourra faire état de ses propres expériences en la matière. La présentation peut et doit être l'occasion de commencer à aborder le sujet de la formation. Elle doit permettre d'asseoir « l'autorité technique » du formateur, de démontrer sa grande compétence sur le sujet. Sans toutefois être excessive et décourager les stagiaires qui ne doivent pas se dire que jamais ils n'arriveront à acquérir tout ce savoir et toute cette expérience.

La présentation du formateur doit durer cinq minutes, et non pas une demi-heure…

CONSEIL

La présentation du formateur fait souvent suite à celle des stagiaires !

Si l'on souhaite par exemple que chacun des stagiaires indique son âge lorsque sera venu son tour de se présenter, il suffit lorsque l'on se présente soi-même d'indiquer le sien. Par mimétisme (cela fonctionne neuf fois sur dix), les stagiaires reprennent en effet souvent la structure adoptée par le formateur pour sa présentation.

L'UTILISATION DU TUTOIEMENT

S'il rapproche encore un peu plus le formateur des stagiaires, le tutoiement peut contribuer à faire perdre son statut au formateur. Dans certaines sociétés, il peut également être mal pris par certains stagiaires qui n'ont pas eux-mêmes l'habitude de tutoyer leurs collègues. Le tutoiement est donc à manier avec précaution et ne semble adéquat que lorsque :

- stagiaires et formateur se connaissent déjà (formations internes) ;
- il n'y a pas de grosses différences de statuts dans le groupe ;
- tous les stagiaires se tutoient entre eux.

S'il est une règle qu'il convient, par souci pédagogique, de respecter, c'est bien celle de la stricte égalité dans les rapports que le formateur entretient avec chaque stagiaire. Que penser du formateur qui tutoie quelques stagiaires car il les connaît de longue date et qui vouvoie les autres ? Il crée deux sous-groupes distincts et n'œuvre pas en faveur de la cohésion globale.

POUR RÉSUMER

- Le formateur doit se présenter, sans écraser pour autant certains stagiaires.
- Cela contribue à rassurer le groupe et doit donner au formateur une véritable légitimité.

▶ **fiche 66**
Les premiers instants d'une formation

▶ **fiche 70**
La présentation des stagiaires

▶ **fiche 72**
L'introduction par le demandeur de la formation

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

72 L'INTRODUCTION PAR LE DEMANDEUR DE LA FORMATION

Cette situation est assez fréquente, en particulier lorsqu'il s'agit d'une formation intra-entreprise qui répond à un besoin exprimé par la hiérarchie, mais non forcément ressenti par les stagiaires.

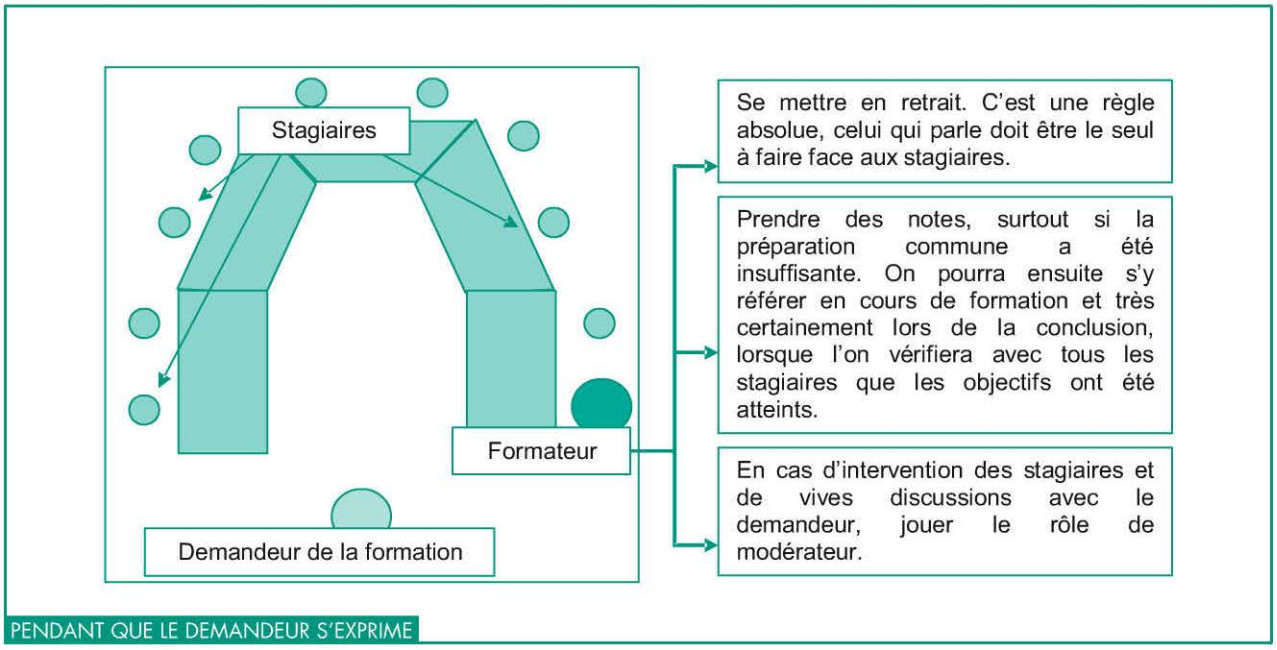
LES RÈGLES À RESPECTER

Pour le formateur, la première et principale règle est de préparer avec le demandeur le discours qu'il va tenir afin d'éviter tout décalage entre son contenu et celui de la formation. La situation inverse est extrêmement inconfortable. Comment ne pas stresser lorsque le demandeur d'une formation affirme haut et fort quelque chose de rigoureusement contraire à ce que le formateur a prévu de dire, ou pire, a écrit sur les supports qu'il s'apprête à distribuer ?

Introduire une formation n'est pas sans risque pour le demandeur qui va devoir s'exprimer devant les stagiaires. Inconsciemment, les stagiaires le compareront ensuite au formateur et jugeront sa prestation, son aisance à s'exprimer. Qu'il lise un texte et l'on dira de lui qu'il n'est pas capable de parler autrement. Qu'il improvise, on dira alors de lui qu'il est brouillon !

Parfois, cette prise de parole du demandeur en début de formation est l'occasion pour quelques stagiaires de le critiquer en essayant de prendre à témoin le formateur. Le rôle du formateur est de faciliter les choses au demandeur, en évitant en particulier de prendre la parole avant lui, si ce n'est pour quelques banalités, du type : *« Installez-vous, je vais laisser la parole à Madame, Monsieur…, qui va vous expliquer les objectifs et la genèse de cette formation que je vais avoir le plaisir d'animer. »*

Pendant que le demandeur de la formation s'exprime, le formateur se tiendra en retrait, prendra des notes, et pourra éventuellement jouer le rôle de modérateur.



PENDANT QUE LE DEMANDEUR S'EXPRIME

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Cas pratique

Imaginons le cas d'un chef de service qui a identifié de grosses lacunes en communication dans son équipe et qui estime nécessaire la mise en place d'une formation pour l'ensemble de son groupe, avec un objectif double : l'apprentissage de nouvelles techniques de communication, mais aussi le renforcement des liens entre les différentes personnes. Il est alors logique qu'il vienne justifier devant les stagiaires, qui sont ses subordonnés, le besoin de formation et donc leur présence au stage.

REBONDIR SUR CETTE INTRODUCTION

Lorsque le demandeur a terminé son discours, il faut qu'il quitte la salle de lui-même (après avoir répondu aux éventuelles questions). Il faut absolument éviter qu'il reste pendant quelques minutes – ou dizaines de minutes – en début de formation. Pourquoi mettre une pression supplémentaire sur le formateur qui aura l'impression d'être jaugé ? On peut par quelques mots simples lui faire comprendre qu'il devient *persona non grata*. Il suffit par exemple de dire : *« Eh bien, je vous remercie de ces quelques mots. Nous allons pouvoir vous libérer. Je passerai vous voir ce soir pour vous dire comment s'est déroulée cette journée. »*

Ce type de phrase a en outre un deuxième avantage : annoncer aux stagiaires que le formateur passera voir le demandeur le soir et éviter qu'ils ne s'en aperçoivent et ne s'imaginent que la première chose que fait le formateur en fin de journée est d'aller discrètement lui rapporter leurs moindres faits et gestes.

Une fois le demandeur parti, il ne faut pas hésiter à reformuler soi-même ce qu'il a dit, par exemple en notant quelques mots-clés au tableau. Il est en effet très rare que le demandeur ait de lui-même utilisé le paperboard. Ces quelques phrases ou mots devront ensuite permettre au formateur de rebondir, ce qui correspondra au vrai démarrage de la formation.

Ce n'est pas toujours facile, mais cela renforce l'impression de cohésion et d'entente entre formateur et demandeur. Les stagiaires auront l'impression qu'ils parlent d'une même voix. Cela facilitera ultérieurement le travail du formateur qui, dans certaines situations un peu délicates, pourra s'appuyer sur un fait simple : il répond à une demande clairement exprimée et ne peut pas en faire l'impasse, même si les stagiaires le demandent !

CONSEIL

Que faire si le demandeur ne peut pas ou ne veut pas venir alors que le formateur aurait souhaité qu'il intervienne ?

Dans ce cas, ne pas chercher à le remplacer. À chacun son rôle… Il faut alors démarrer sur une introduction plus standard.

LES DIFFICULTÉS

Que faire en cas de contradiction entre les discours du demandeur et du formateur ?

Imaginons qu'on profite de la formation pour vous demander de passer aux stagiaires un message auquel vous n'adhérez pas… Faut-il vendre son âme au diable et trahir les règles les plus élémentaires de la déontologie du formateur ? Non. Il est préférable de poursuivre la discussion avec le demandeur jusqu'à ce que les choses soient claires. Pour une raison toute simple : on ne parvient à convaincre que si l'on

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

est soi-même convaincu ! Accepter de diffuser un message auquel il n'adhère pas expose le formateur à de nombreuses remarques. Les stagiaires ne le croiront pas et pire, se persuaderont du contraire. Le formateur sera déconsidéré et le demandeur n'en aura pas pour autant obtenu le résultat qu'il souhaitait !

Tact et diplomatie sont de rigueur. Il n'est pas de réponse universelle à cette question. Tout au plus peut-on suggérer au formateur de distinguer le particulier du général. Souvent, le demandeur s'exprime à partir de cas ponctuels vécus alors que le formateur doit envisager tous les cas et généraliser.

GÉRER LES RÉACTIONS DES STAGIAIRES

Une seule règle : interdire tout commentaire négatif, non pas sur le contenu, mais sur la personne. Si le formateur ne réagit pas alors qu'un ou plusieurs stagiaires critiquent le demandeur (souvent leur responsable hiérarchique), les stagiaires penseront de lui qu'il cautionne leur discours. Ce qui sera la porte ouverte à d'autres dérives.



POUR RÉSUMER

- Parfois le demandeur de la formation demandera à l'introduire lui-même. C'est une bonne chose, mais une préparation commune avec le formateur est indispensable car il est exclu que le formateur découvre en même temps que les stagiaires ce que le demandeur a à dire.
- Et bien sûr, il ne devra pas y avoir de discontinuité entre ce premier discours et la formation proprement dite.

▶ **fiche 66**
Les premiers instants d'une formation

▶ **fiche 70**
La présentation des stagiaires

▶ **fiche 71**
La présentation du formateur

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

LA FEUILLE DE PRÉSENCE OU D'ÉMARGEMENT 73

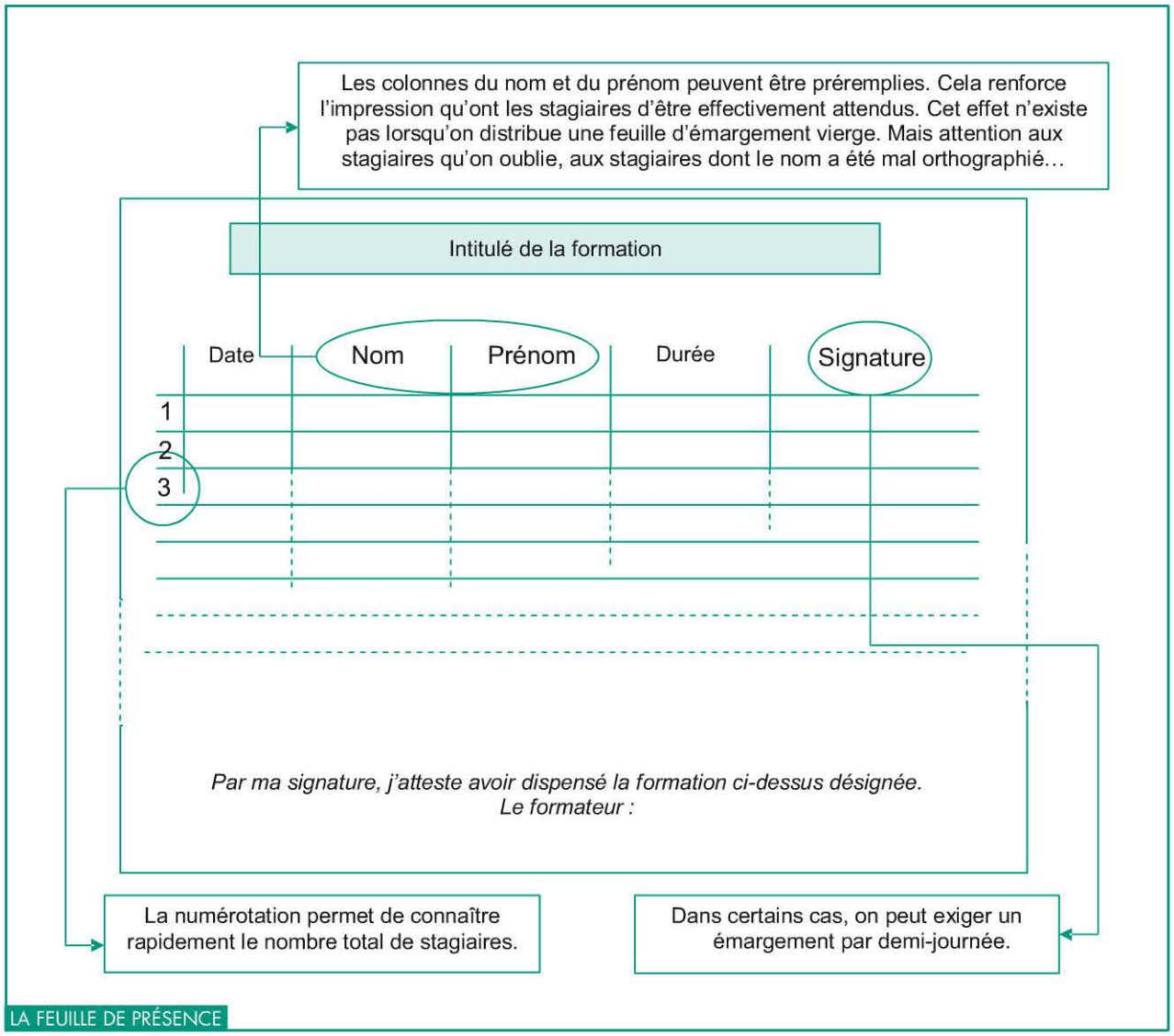
Ce document est une exigence du législateur. Il s'agit d'un document qui prouve la présence effective d'un stagiaire à une formation. La plupart du temps, il s'agit d'un document en plusieurs colonnes. Chaque stagiaire doit y apposer sa signature.

LE PRINCIPE

La feuille de présence doit comporter :

- l'intitulé de la formation ;
- la date ;
- le nom et le prénom des stagiaires ;
- la signature des stagiaires ;
- la signature du formateur.

Attention : souvent, ce document passe inaperçu ! Il arrive même qu'on l'oublie, et qu'en fin de journée il réapparaisse et soit signé par les derniers stagiaires, juste avant qu'ils ne s'en aillent…



LA FEUILLE DE PRÉSENCE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Cas pratique

Un stagiaire signe à l'avance toutes les feuilles d'émargement en vous annonçant que la dernière demi-journée, il ne sera pas là ! Ou bien un autre vous annonce que le soir, il quittera la formation à 16 h 00, soit une heure plus tôt que l'heure prévue !
Dans ce cas, il faut le noter sur la feuille d'émargement. Le formateur n'est pas là pour faire la police, mais ne doit pas non plus se rendre complice de mauvais comportements. Il se doit de retourner des informations exactes au demandeur de la formation.

TRANSFORMER CETTE CONTRAINTE EN OPPORTUNITÉ

Se taire et observer le comportement des stagiaires lorsqu'ils sont en train de signer la feuille d'émargement peut être très intéressant.

Attendre plutôt que parler lorsque la feuille d'émargement circule :

- accélère la circulation de ce document ;
- permet de se faire une première idée rapide des comportements les plus marqués. Quels sont les stagiaires en retrait et ceux qui vont déjà essayer de se mettre en avant ?
- permet aux stagiaires de discuter un peu avant que la formation ne démarre. Il est grandement préférable que les instants de convivialité de début de formation se positionnent à un moment où le formateur n'est pas encore rentré dans le vif du sujet.
- permet au formateur d'évacuer un peu du stress présent à chaque début de formation. Chez certains formateurs, faire circuler soi-même la feuille d'émargement constitue un rite dont ils ne se passeraient à aucun prix.

POUR RÉSUMER

Faire signer la feuille d'émargement par tous les stagiaires présents et seulement par ceux-ci est impératif.

▶ **fiche 66**
Les premiers instants d'une formation

▶ **fiche 70**
La présentation des stagiaires

▶ **fiche 71**
La présentation du formateur

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES STAGIAIRES 74

Malgré les apparences, un groupe de stagiaires en formation est très souvent hétérogène. Les pédagogues se réfèrent fréquemment aux postulats de Burns à ce sujet. Le formateur doit prendre en compte ces différences individuelles.

LES POSTULATS DE BURNS

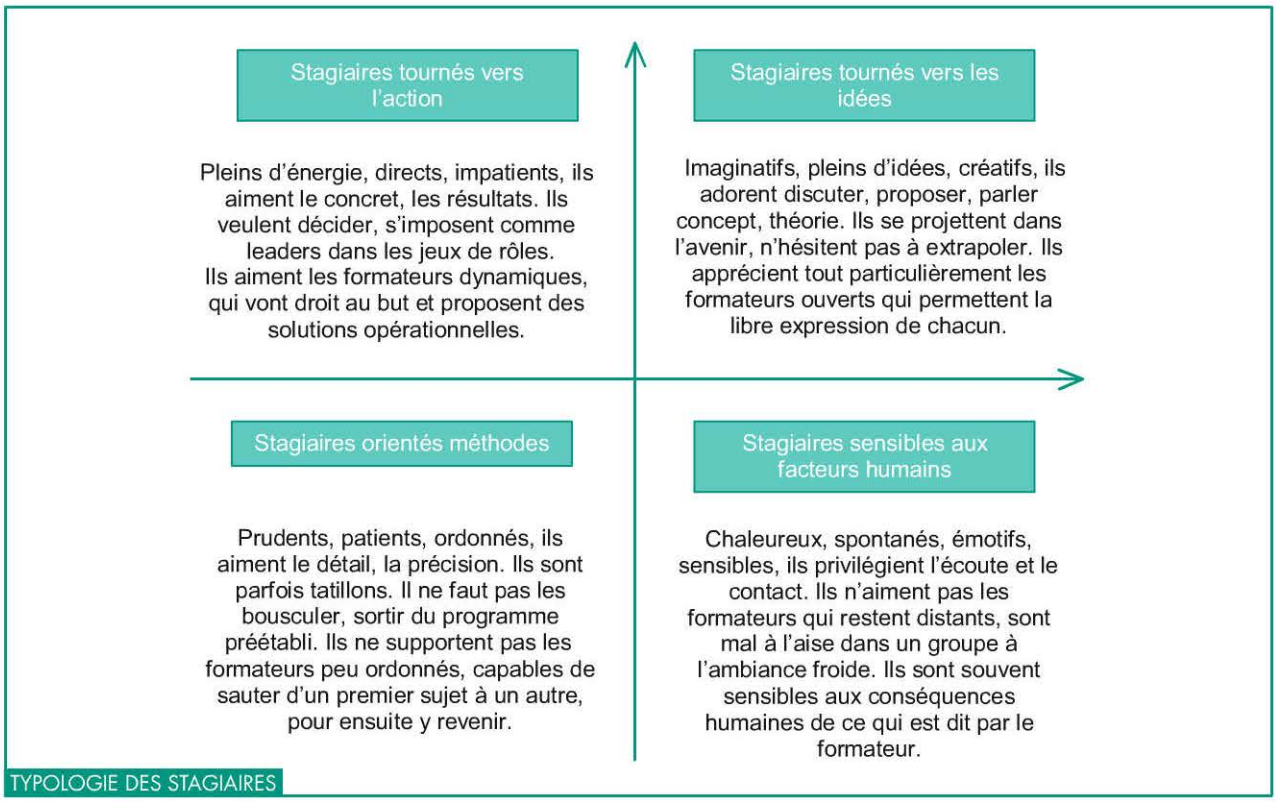
Il n'y a pas deux apprenants :

- qui progressent à la même vitesse ;
- qui soient prêts à apprendre en même temps ;
- qui utilisent les mêmes techniques pour apprendre ;
- qui résolvent un problème de la même façon ;
- qui possèdent le même répertoire de comportements ;
- qui possèdent les mêmes centres d'intérêt.

Cette référence théorique est intéressante car elle permet à chaque formateur de prendre conscience des différences pouvant exister au sein d'un groupe de stagiaires apparemment homogène. Mais fort heureusement pour le formateur, ces différences individuelles sont en partie gommées par l'objectif commun des stagiaires, ainsi que par leur statut.

UNE TYPOLOGIE DES STAGIAIRES

Parmi les six postulats ci-dessus, deux méritent qu'on s'y attarde quelque peu : tous les stagiaires n'utilisent pas les mêmes techniques pour apprendre et tous ne possèdent pas le même registre de comportements. En s'inspirant des théories de Ned Hermann, on peut alors proposer la typologie suivante (schéma ci-après).



TYPOLOGIE DES STAGIAIRES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

Le formateur peut parfois avoir le plus grand mal à trouver des sujets, anecdotes ou exemples qui intéressent et interpellent tout le monde. Il n'aura alors d'autres choix que de citer plusieurs exemples qui seront compris et acceptés chacun par une partie des stagiaires seulement. Mais cette diversité n'a pas que des inconvénients. Elle permet aux stagiaires de sortir de la bulle dans laquelle ils sont enfermés.

Cette hétérogénéité diminue également le risque de confrontation ou de rivalités entre plusieurs stagiaires. Comment porter un jugement sur quelqu'un avec qui l'on ne partage ni les méthodes, ni les expériences, ni le domaine d'activité ? Alors que lorsqu'on réunit des personnes aux profils professionnels très proches, le risque de rivalités et de comparaisons est omniprésent.

VOLONTAIRES OU DÉSIGNÉS ?

Le formateur n'est pas responsable de la désignation parfois forcée de certains stagiaires. Cette obligation qui est faite à quelqu'un de suivre une formation qu'il n'a pas demandée, si elle se justifie souvent, peut avoir des conséquences sur le déroulement de la formation. Les stagiaires désignés pourront manifester leur contrariété :

- en restant dans une position d'attente, en restant passifs et en limitant aux quelques mots nécessaires (nom, prénom…) leur participation. Ainsi un stagiaire a-t-il répondu un jour à un formateur qui lui demandait quelle était sa connaissance du sujet et quelles étaient ses attentes : « *Je n'y connais rien, et je n'ai pas envie d'en savoir plus !* » ;
- en étant très revendicatifs ;
- en affichant clairement la couleur : « Ce n'est pas la peine de me demander quoi que ce soit, je n'ai pas demandé à être ici ! »

Attention : il se peut que le demandeur vous confie, sur certains stagiaires, des informations inutiles au regard de la formation, mais qui risquent de provoquer en vous un changement d'attitude vis-à-vis de ces personnes ! Il faut vite oublier ces informations inutiles qui pourraient vous conduire à émettre des jugements sur telle ou telle personne et à adopter une attitude qui ne serait pas naturelle. Le formateur doit donner la même chance à tous ses stagiaires. Seules comptent pour lui la prise de contact en début de formation et la relation qu'il va progressivement nouer avec chacun.

Cas pratique

Vous vous rendez compte que certains stagiaires se tutoient, s'appellent par leur prénom alors que d'autres se vouvoient.

Dans ce cas, il faut mettre les « pieds dans le plat » et dire combien ces différences vous surprennent. Proposer, le temps du stage, de les aplanir en expliquant que cette égalité de traitement est un des facteurs de la cohésion du groupe que vous devez assurer. Souvent les stagiaires en seront les premiers satisfaits et peut-être, ces nouveaux comportements adoptés le temps du stage perdureront. Si certains stagiaires au contraire semblent très attachés à ces différences, le formateur ne pourra pas aller contre. Mais en termes d'ambiance, cela risque de jeter un certain froid.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

La plupart du temps, le groupe de stagiaires est hétérogène. Mais cette hétérogénéité est une chance pour le formateur qui pourra ainsi s'appuyer sur les expériences diverses des uns et des autres.

▶ **fiche 21**
La pédagogie différenciée

▶ **fiche 22**
Le public du formateur

▶ **fiche 66**
Les premiers instants d'une formation

▶ **fiche 70**
La présentation des stagiaires

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

75 L'ÉVOLUTION DU GROUPE

Le groupe de stagiaires est toujours hétérogène. Ils ne se connaissent pas ou peu, ont des expériences variées, parfois des différences d'âge, de salaires et de valeurs criantes. Et pourtant, le formateur va devoir faire en sorte que le groupe « se forme » et évolue dans le bon sens.

LA COMPOSITION DU GROUPE

▶ **Schéma ci-dessous**

LA CONSTRUCTION DU GROUPE

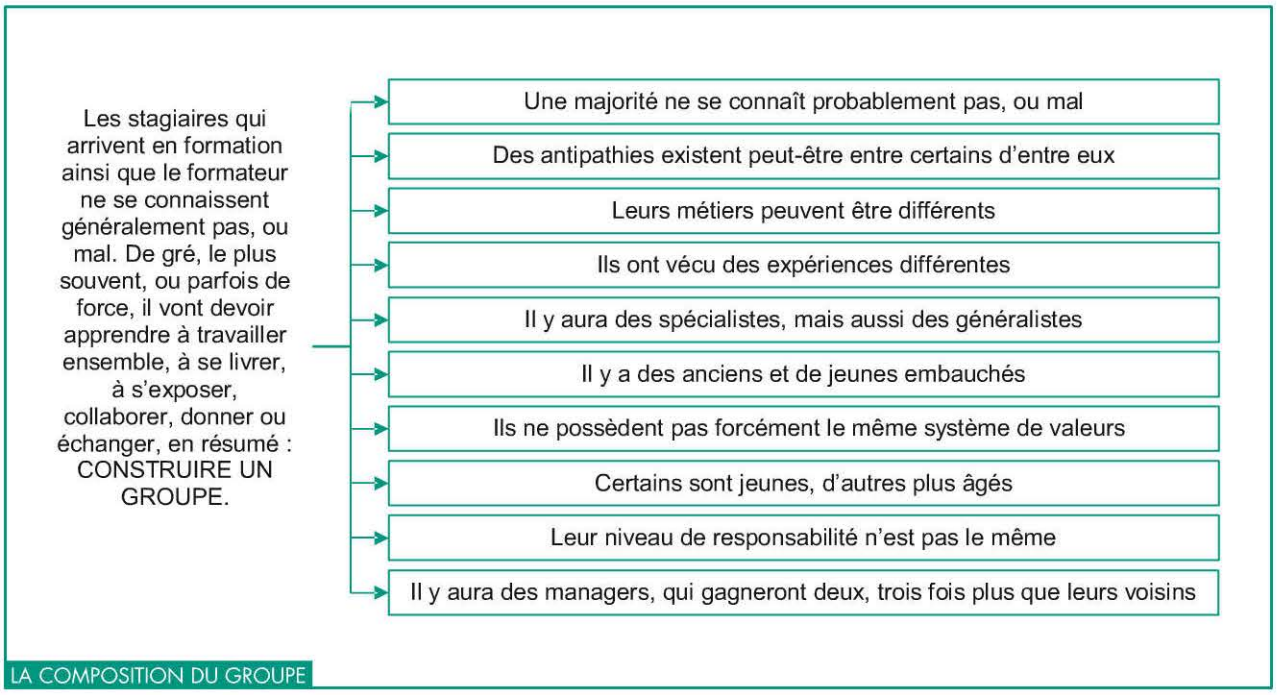
Un des modèles les plus pertinents pour décrire les différentes étapes de la construction d'un groupe de travail est certainement celui utilisé pour décrire la rencontre entre des personnes d'origines et de cultures différentes, ce qui est le cas dans un groupe de stagiaires en formation. Ce modèle distingue trois étapes (▶ **schéma page suivante)**.

Phase 1

Les stagiaires et le formateur se découvrent. L'attrait de cette découverte est fort. Chacun ne voit que les bons côtés de l'autre, cherche à évaluer le niveau d'attention qui lui est manifesté. Et veut se présenter sous son meilleur aspect. C'est la stricte reproduction de ce qui est observé lorsque l'on découvre un nouveau pays et une nouvelle culture. Enthousiasme, implication, effort d'empathie caractérisent cette phase qui peut, en formation, durer d'une dizaine de minutes à une heure ou deux. Cette phase correspond bien évidemment à la phase de présentation des stagiaires et du formateur, et de découverte du programme. Elle peut se prolonger jusqu'au premier exercice pédagogique qui représente un moment très propice de passage à la phase suivante.

Phase 2

Le consensus initial se rompt. Pour reprendre l'analogie avec les processus qui interviennent



LA COMPOSITION DU GROUPE

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

lors de la découverte d'un nouveau pays, on observe un véritable choc des cultures. Les antipathies entre les stagiaires commencent à s'exprimer. Le formateur découvre la face cachée de certains. Il apparaît lui-même sous son propre jour. La répartition des pouvoirs, des responsabilités va se décider. Luttes d'influence, compétition, etc., sont des comportements fréquemment observés dans cette phase. Le cas extrême : des stagiaires qui « ne peuvent pas se sentir » et qui, l'un après l'autre, sous un prétexte quelconque, confient leurs sentiments au formateur.

Phase 3

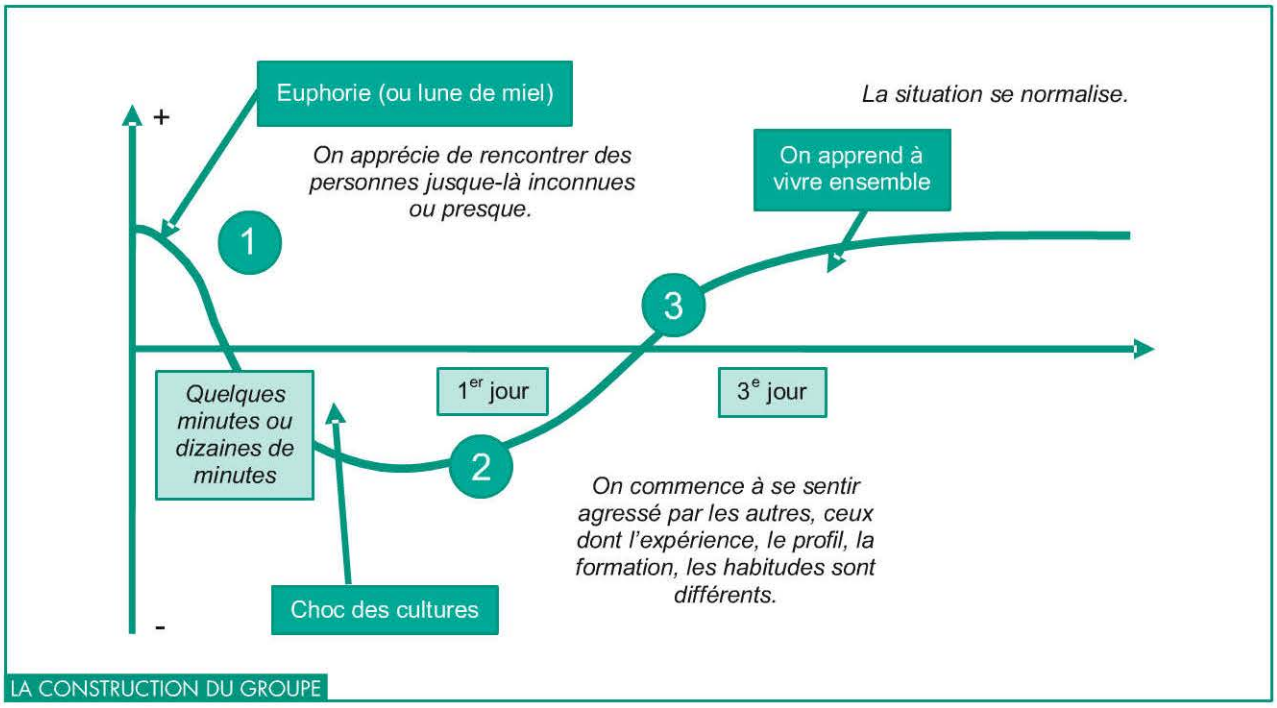
Chacun a enfin pris sa place, s'est positionné, et le groupe travaille de façon efficace. L'engagement personnel devient plus fort et des liens de sympathie se nouent entre certains des stagiaires. Pour quelques autres, les choses sont moins simples. Ils subissent la pression du groupe et doivent s'y conformer sous peine d'être éliminés.

CHAQUE STAGIAIRE ÉVOLUE À SA PROPRE VITESSE

Sans entrer dans une analyse psychologique poussée, il est utile que le formateur connaisse le processus de développement d'une personnalité dans le cadre d'un apprentissage, ou plus exactement les évolutions possibles du comportement de chaque stagiaire à son égard. Le modèle qui suit est bidimensionnel (▶ schéma page suivante). Il s'agit d'un guide pour la réflexion et pour l'analyse de certaines situations vécues. L'axe horizontal est celui de l'apprenant et l'axe vertical celui du formateur.

Phase 1

Quels que soient le domaine, le niveau initial, la compétence du formateur, l'apprenant est au début dans un état proche de la soumission.



LA CONSTRUCTION DU GROUPE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Sauf cas exceptionnel (stagiaire contraint d'assister à une formation dont il ne veut pas), l'apprenant veut apprendre. Il est prêt à tout entendre du formateur. Ses attentes sont réelles. Du sujet, il connaît parfois quelques bribes et il souhaite confronter ce savoir embryonnaire à tout ce que va dire le formateur.

Phase 2

Au bout d'un certain temps, l'apprenant commence à poser des questions, à se poser des questions. Il discerne quelques failles dans le discours du formateur, commence à se forger un avis un peu différent. Ou bien encore ses représentations ont été « bousculées » par le formateur, parfois totalement détruites. Plutôt que de se remettre en question, il préfère « se rebeller » et n'hésite pas à contester le discours qui lui est tenu.

CONSEIL

Toujours chercher à démontrer et à convaincre est une nécessité pour le formateur qui veut réussir sa mission.

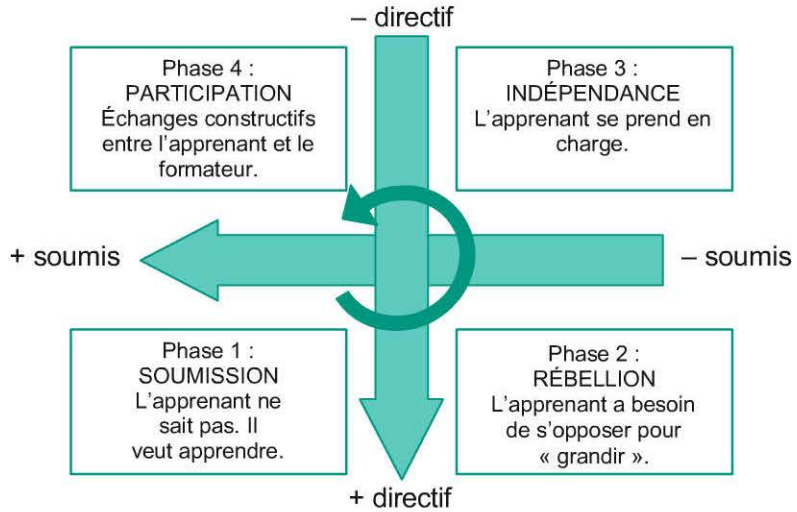
Phase 3

Dans une troisième phase, l'apprenant finira par accepter le discours du formateur. Son agressivité, mais aussi son écoute diminueront. Il utilisera ce que dit le formateur en le transposant dans le contexte qu'il connaît le plus : le sien.

Phase 4

Enfin, le stagiaire reprendra contact avec le formateur, participera, et le discours se transformera en un véritable échange où chacune des parties tient un rôle équivalent.

Chaque stagiaire, en évoluant à une vitesse qui lui est propre, passe par ces quatre phases, avec pour chacune des durées très variables, de quelques minutes à plusieurs heures. Le cycle se reproduit chaque fois que le formateur change de sujet, ou de thème. Très concrètement, cela signifie que le résultat d'une formation n'est acquis qu'en fin de celle-ci et que l'on ne peut pas briller la première journée, capitaliser une certaine sympathie du groupe, puis en vivre pendant le reste de la formation.



LES QUATRE PHASES D'ÉVOLUTION

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Le comportement du groupe en formation ne sera pas constant, mais obéira à un certain nombre de règles avec souvent, une phase de soumission, une phase de rébellion et une phase de participation.

• Chaque stagiaire passera par ces phases, de façon plus ou moins prononcée et à son propre rythme.

▶ **fiche 22**
Le public du formateur

▶ **fiche 70**
La présentation des stagiaires

▶ **fiche 74**
L'hétérogénéité des stagiaires

▶ **fiche 76**
Intervenir face à un groupe déjà constitué

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

76 INTERVENIR FACE À UN GROUPE DÉJÀ CONSTITUÉ

Il s'agit d'une situation particulière : le formateur doit dispenser une formation à un groupe de stagiaires qui se connaissent déjà et sont donc très soudés entre eux. Le cas se présente lorsqu'un formateur intervient en cours de cycle sur une formation qui s'étale sur plusieurs mois.

LA SITUATION

Lors d'une formation dans laquelle plusieurs formateurs interviennent, le groupe s'est déjà construit au contact du ou des premier(s) formateur(s). Pour le premier formateur, si cela empiète sur le temps de formation, cela lui permet à lui aussi d'entrer dans le groupe et de se créer avec lui une histoire commune. Les formateurs qui suivent n'ont pas cette chance et se retrouvent face à un groupe au sein duquel des liens ont été tissés. Le rapport stagiaires/formateur est alors provisoirement déséquilibré. Le groupe possède un vécu qui lui est propre, et le formateur n'en fait pas partie !

COMMENT RÉAGIR ?

- Demander aux stagiaires de se représenter rapidement. Il ne s'agit pas bien sûr de refaire une présentation complète, par exemple de type croisée, mais de faire un tour de table au cours duquel chacun va se présenter brièvement. « *Qui êtes-vous, où en êtes-vous de la formation, qu'avez-vous déjà étudié… ?* »
- Ou organiser une présentation plus ludique : chacun doit présenter son voisin (sous le prétexte justement que tout le monde doit maintenant bien se connaître). Cela permet, c'est un objectif caché pour le formateur, de mesurer la réelle cohésion du groupe. Chaque stagiaire est-il capable de parler d'une des personnes avec qui il travaille depuis quelque temps ?
- Puis se présenter soi-même, et situer le cadre de son intervention par rapport à celles des autres formateurs.

LES DIFFICULTÉS

« Débarquer » en cours de formation n'est pas dénué de risques, et il se trouve toujours un ou deux stagiaires un peu manipulateurs qui vont essayer de profiter de la situation :

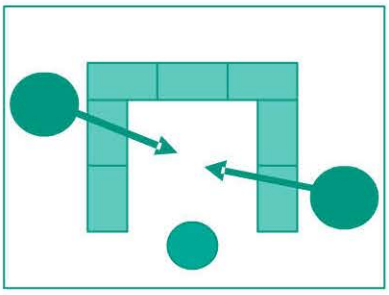
- en affirmant qu'ils n'ont pas vu un point qui est au programme et qu'ils auraient dû aborder. Le formateur hésite alors : doit-il traiter une nouvelle fois ce point litigieux, au risque de lasser ceux qui l'ont correctement acquis ou d'y consacrer trop de temps ? Ou pire, de tenir un discours un peu différent sur la forme de celui du précédent formateur et donc d'introduire un doute dans l'esprit de certains stagiaires ? Sans compter qu'il est possible que lui-même ne maîtrise pas suffisamment le sujet pour pouvoir le réexpliquer correctement ;
- en affirmant que les formateurs précédents n'étaient pas bons et que les journées de formation étaient vraiment très longues. Il y a parfois du vrai dans ce type d'affirmation, ou au moins les stagiaires ont-ils le sentiment que cela est exact, mais il convient de ne pas s'engouffrer dans cette brèche pour critiquer soi-même ses collègues. Il s'agit souvent d'une manipulation de quelques stagiaires rusés qui mettent ainsi la pression sur le nouveau formateur ;
- en affirmant que le formateur précédent disait le contraire de ce que le nouveau formateur est en train de dire, ou n'était pas du même avis. Là encore, il s'agit de tester sa solidité, ou de lui signifier qu'avec l'ancien formateur, on se sentait mieux, plus à l'aise.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

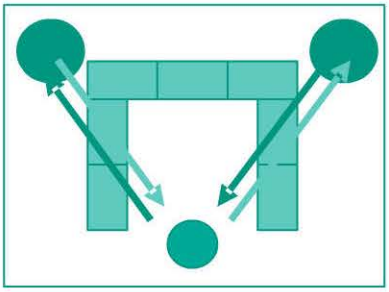
LE CHOIX DES PLACES

Observer la façon dont les stagiaires se placent peut être riche d'enseignements.

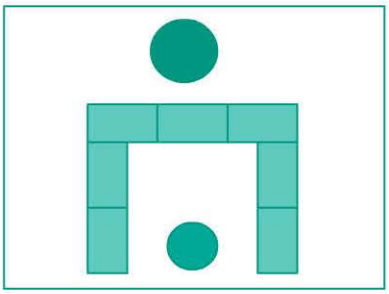
Lorsque les stagiaires ne se connaissent pas, ils s'assoient presque au hasard dans la salle de formation. Ou plutôt, ils s'assoient en fonction



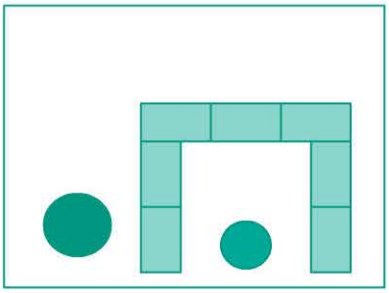
Opposition franche : on n'a encore jamais vu deux personnes qui se connaissent et ne s'apprécient pas s'asseoir l'une à côté de l'autre. Des places opposées sont souvent choisies par deux stagiaires en concurrence ou rivaux dans leur vie professionnelle. Cette opposition peut s'étendre à deux groupes de stagiaires, appartenant par exemple à deux secteurs d'une même entreprise.



Cas de deux stagiaires voulant en découdre par formateur interposé. Cette situation n'est pas rare. Les deux protagonistes ne se regardent pas, mais tiennent souvent des propos opposés. Ils essaient d'impliquer le formateur.



Cas d'un stagiaire sûr de lui et qui recherche un statut privilégié au sein du groupe de stagiaires. Par exemple un responsable hiérarchique en formation avec l'ensemble de son équipe.



Cas d'un stagiaire voulant se placer en position de spectateur, d'observateur plutôt que d'acteur. Par exemple un responsable hiérarchique qui veut clairement indiquer à ses subordonnés que pendant la durée de la formation il abandonnera son statut habituel.

LE CHOIX DES PLACES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

des places disponibles et de leurs personnalités. Il est par exemple rare de voir une personne introvertie se placer au milieu du groupe. Elle préférera les extrémités, moins stratégiques et moins en vue.

Le deuxième jour, on assiste souvent à une redistribution des places. Le nouveau choix des stagiaires n'est pas non plus anodin. Il reflète les souhaits – conscients ou non – en matière de relation avec leur environnement. Ces phénomènes peuvent être très marqués lorsque le groupe existe depuis un certain temps.

POUR RÉSUMER

Intervenir face à un groupe déjà constitué est difficile pour le formateur qui doit s'intégrer au groupe en ne possédant pas son vécu et souvent faire l'impasse sur une partie de sa phase introductive.

▶ **fiche 22**
Le public du formateur

▶ **fiche 70**
La présentation des stagiaires

▶ **fiche 74**
L'hétérogénéité des stagiaires

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Module 10

ANIMER UNE FORMATION

L'animation est au cœur de la fonction de formateur. Le formateur est d'abord homme ou femme de communication et doit en maîtriser les principes. Contrairement aux idées reçues, être un bon communicant n'est pas inné, c'est le fruit de l'entraînement et de l'application de techniques qu'il faut connaître. Bien communiquer, c'est faire en sorte que ce qui est compris des stagiaires soit aussi proche que possible du message que l'on a voulu faire passer. Cette évidence n'en est pas vraiment une quand on prend le temps de décortiquer l'ensemble des étapes qui y sont associées : penser à ce que l'on va dire, le dire, passer les filtres, être entendu, compris…

Au-delà de cette faculté à bien communiquer, le caractère du formateur influera sur son style d'animation. Bien se connaître est nécessaire pour analyser son comportement face à un groupe, maîtriser son stress ou gérer sa fatigue.

Enfin, certains types de formations, par exemple les formations informatiques, demanderont des qualités d'adaptation.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Fiche 77	Soigner la qualité de sa communication	279
Fiche 78	Le premier outil du formateur : sa voix	282
Fiche 79	La communication non verbale	285
Fiche 80	La gestion du temps d'animation	288
Fiche 81	La mission du formateur	291
Fiche 82	Les techniques de questionnement et de reformulation	294
Fiche 83	Accroître son assertivité	299
Fiche 84	Répondre à une question difficile	302
Fiche 85	La co-animation	305
Fiche 86	Intervenir à plusieurs sur une formation	308
Fiche 87	Encadrer un groupe de formateurs	311
Fiche 88	Gérer son stress	314
Fiche 89	Les formations à l'outil informatique	317
Fiche 90	Animer une formation sur écran	321

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Le formateur ne doit jamais oublier que la formation n'est pas un tête-à-tête avec soi-même ! Ce qui compte, ce n'est pas ce que le formateur dit, mais ce que chaque stagiaire comprend et retient… Ceci passe par des règles simples de communication qu'il faut connaître et utiliser.

LES RÈGLES DE LA COMMUNICATION

Le codage par l'émetteur

Toute information, tout message doit être codé par l'émetteur avant d'être transmis. Les mots, la langue sont une forme de codage. Mais aussi les gestes associés à un discours, l'attitude. Ainsi un formateur qui, à la question d'un stagiaire, répond *« oui, tout à fait »* en hochant la tête de haut en bas code-t-il deux fois l'information.

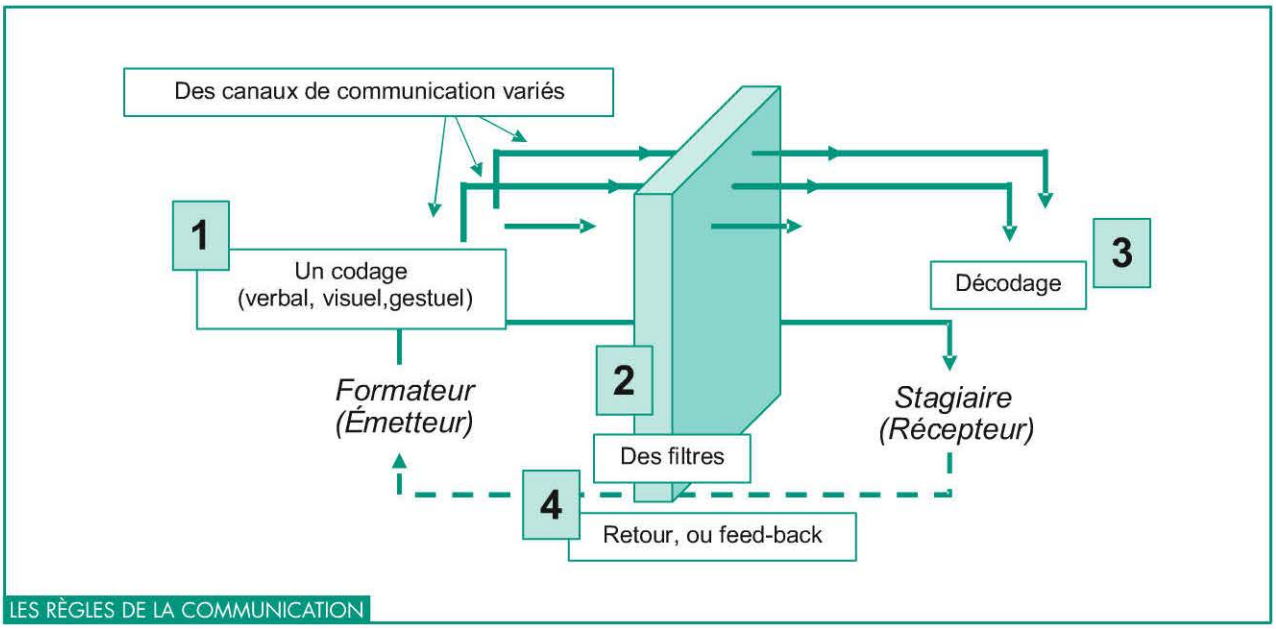
En situation d'apprentissage, la qualité et la pertinence du codage ont un impact direct sur la compréhension et l'assimilation des informations par les apprenants. Il est ainsi couramment admis que dans un groupe de stagiaires, il y a à peu près autant de « visuels » que « d'auditifs ». Le formateur intégrera cette donnée à son profit en codant systématiquement deux fois chacune des informations à transmettre : il les dira ET il les donnera à voir (écriture, schéma…).

Les filtres

Distance, bruit ambiant, décoration trop poussée de la salle de formation… sont autant de filtres qui peuvent nuire à la qualité de la communication. Outres ces filtres visibles ou audibles, il existe d'autres filtres qui peuvent, parfois à l'insu du formateur et des stagiaires, gêner l'apprentissage. Par exemple, un stagiaire dont l'attitude est hors norme (la norme du groupe) conduira le formateur, chaque fois qu'il s'adressera à lui, à adopter une attitude différente, peut-être à modifier son propos ou la façon dont il s'exprime.

Le décodage

Pour être efficace, le décodage doit être le strict opposé du codage. Malheureusement, le formateur



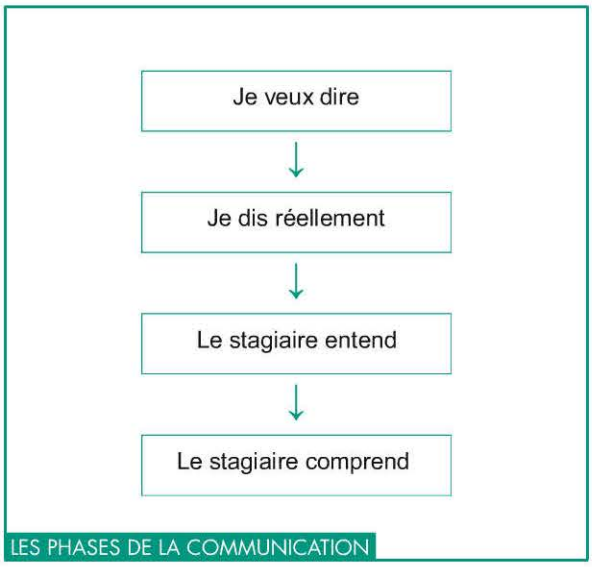
LES RÈGLES DE LA COMMUNICATION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

et chacun des stagiaires n'ont peut-être pas la même histoire personnelle, la même culture et peuvent interpréter différemment un discours identique.

Le feed-back

Les difficultés rencontrées lors du décodage rendent nécessaire un retour (feed-back) de la part du récepteur : dire ce qu'il a compris afin que l'émetteur puisse vérifier que cela correspond bien à ce qu'il a voulu dire. Et la reformulation, très utilisée par le formateur, n'est en fait bien souvent qu'un appel au feed-back.



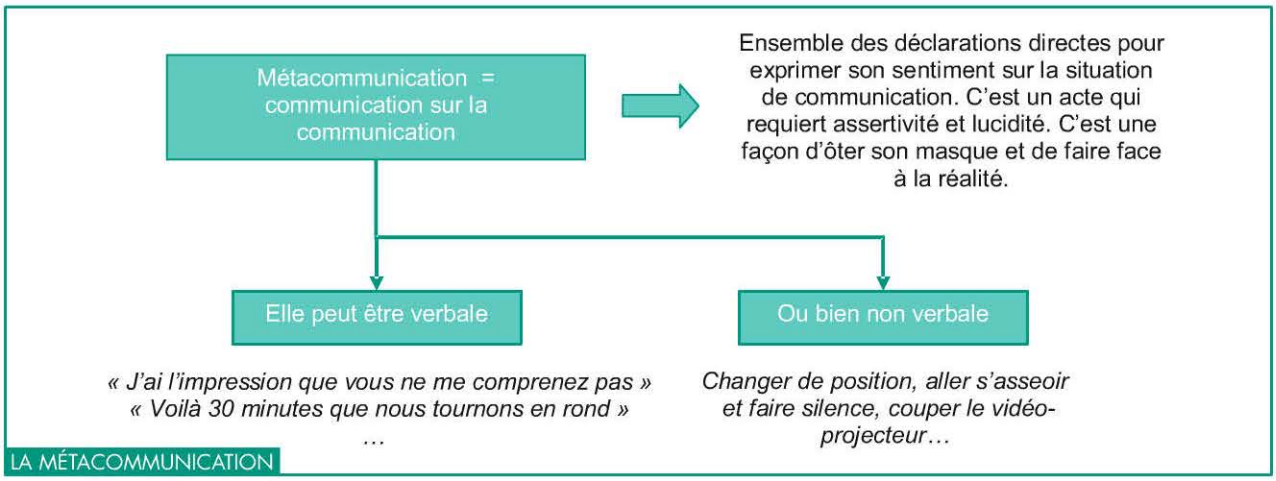
LES PHASES DE LA COMMUNICATION

LA MÉTACOMMUNICATION

La métacommunication désigne l'ensemble des déclarations directes pour exprimer son sentiment sur la situation de communication **(▶ schéma ci-dessous)**.

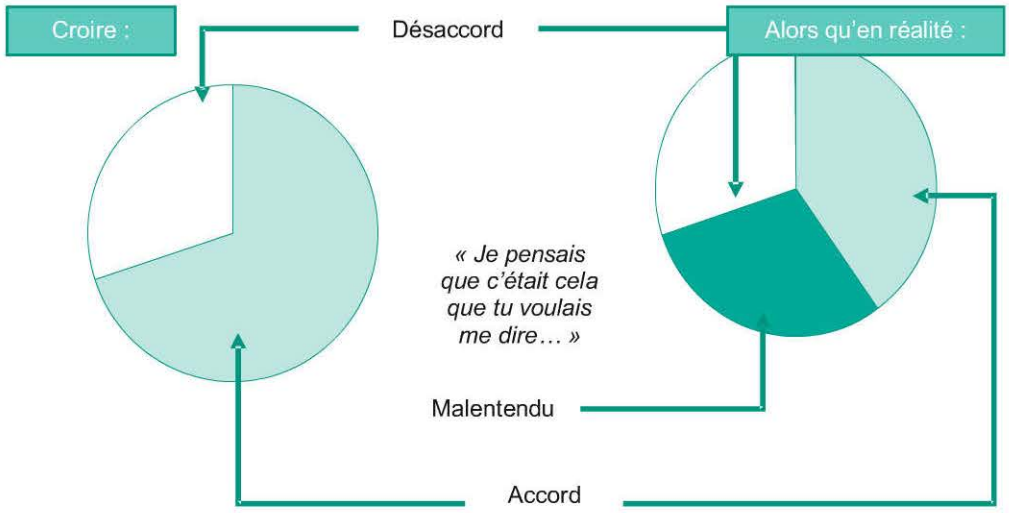
Il s'agit d'un acte de franchise qui peut parfois heurter les habitudes de certains stagiaires. Elle permet d'éviter les non-dits. Il est grandement préférable de gérer les problèmes relationnels dans un groupe en « métacommuniquant » plutôt qu'en attendant que surviennent des conflits plus difficiles à gérer et pouvant laisser des traces. La métacommunication permet en particulier d'éviter de tomber dans un piège redoutable : le malentendu (représentation fausse ou mal partagée) **(▶ schéma page suivante)**.

Il faut faire très attention à ne pas transposer à la métacommunication les dysfonctionnements de la communication. Par exemple, en annonçant : « J'ai l'impression que vous ne me comprenez pas. Bon, continuons, cela va peut-être s'éclaircir lorsque je vous aurai fait part d'une expérience… » Il faut au contraire laisser un temps pour que les stagiaires puissent réagir (feed-back) et ne pas se contenter d'un effet d'annonce.



LA MÉTACOMMUNICATION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



LE MALENTENDU

POUR RÉSUMER

Les règles de base de la communication doivent être connues et appliquées par les formateurs.

▶ **fiche 66**
Les premiers instants d'une formation

▶ **fiche 71**
La présentation du formateur

▶ **fiche 78**
Le premier outil du formateur : sa voix

▶ **fiche 79**
La communication non verbale

POUR ALLER PLUS LOIN

Gallo Carmine, *Les Secrets de présentation de Steve Jobs*, Télémaque, 2010.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

78 LE PREMIER OUTIL DU FORMATEUR : SA VOIX

Très difficile voire impossible à corriger, la voix représente le premier outil du formateur pour se faire entendre ou pour se faire comprendre. Il doit donc savoir l'utiliser au mieux de ses possibilités.

LES RÈGLES DE BASE

- Parler suffisamment fort. On finit par ne plus écouter le formateur qui parle d'une voix faible. Son auditoire doit redoubler d'efforts pour essayer de l'entendre. La moindre perturbation externe vient couvrir son discours. Il offre l'image de quelqu'un qui n'est pas sûr de lui.
- « Soutenir la finale ». Il faut parler plus fort en fin de phrase, alors que la plupart des personnes ont tendance à faire le contraire souvent parce qu'elles respirent mal et n'ont plus suffisamment d'air dans les poumons. Laisser « mourir » sa voix est extrêmement soporifique. Chaque phrase doit exister du début à la fin.

CONSEIL

Tenez toujours compte de la taille de la salle de formation. Parler trop fort dans un espace restreint peut fatiguer les auditeurs.

- Articuler. C'est-à-dire détacher et prononcer toutes les syllabes.
- Jouer sur l'intonation et l'accentuation. Elles sont à la communication orale ce que la ponctuation est à la communication écrite. Jouer sur l'intonation, c'est savoir changer la hauteur de sa voix, lorsque le sujet l'exige. Jouer sur l'accentuation, c'est insister sur une syllabe.
- Varier le débit.

LE RYTHME ET LES SILENCES

Le formateur doit absolument se contraindre à parler lentement (alors que le stress auquel il est soumis conduit à une accélération du rythme). Bien souvent, plus on parle vite, moins on parle fort !

Il faut laisser aux apprenants le temps de saisir ce que l'on dit et de prendre des notes. En n'hésitant pas de temps en temps à placer des silences dans son discours. Un débit uniforme engendre la monotonie. Le silence va donner de la valeur aux mots. Pour bien parler et persuader, il faut parfois savoir se taire ! On peut placer un silence dans son discours :

- après un point important, pour le mettre en valeur ;
- lorsque le groupe s'agite un peu, ou que son attention diminue ;
- lorsque l'on attend une réaction des apprenants.

N'oubliez pas que le silence paraît toujours plus long à l'orateur qu'à celui qui l'écoute…

Par ailleurs, la voix se travaille. Par exemple en apprenant ces phrases par cœur, puis en les répétant plusieurs fois, de plus en plus vite – mais en restant compréhensible !

- Pour qui sont ces serpents qui sifflent sur nos têtes ?
- Ciel, si ceci se sait, ces soins seront sans succès.
- Un gradé dragon dégrade un dragon gradé.
- Je veux et j'exige.
- Combien ces six saucissons-ci ? C'est six sous ces six saucissons-ci !
- Voici six chasseurs se séchant, sachant chasser sans chien de chasse.

Copyright © 2016 Eyrolles.

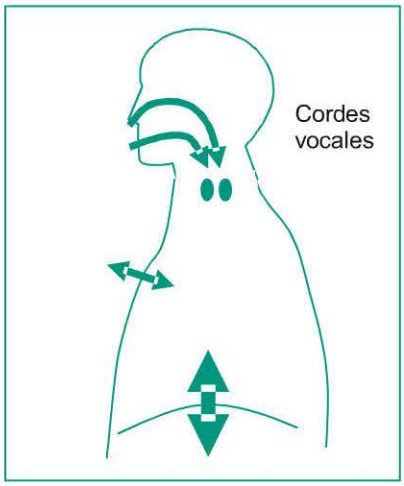
© Groupe Eyrolles

Pour apprendre à parler lentement, un bon exercice consiste à lire ou réciter à voix haute un texte en comptant systématiquement et à haute voix jusqu'à 5 à la fin de chaque phrase ou partie de phrase : *« Là, 1 2 3 4 5, j'errais dans la brume, 1 2 3 4 5, abreuvant un enfant sublime, 1 2 3 4 5, des enchantements de la science, 1 2 3 4 5, et du long labeur du temps. »* (Paul Valéry)

CONTRÔLER SA RESPIRATION

C'est l'air inspiré ou expiré qui fait vibrer les cordes vocales. On distingue deux types de respiration : la respiration thoracique et la respiration abdominale.

- La respiration thoracique (gonfler la poitrine) n'est pas naturelle. Elle met tout l'organisme en position de blocage et impose des prises d'air plus fréquentes. Elle ne permet donc pas de parler longtemps sans reprendre son souffle.



LA RESPIRATION

- La respiration abdominale (en abaissant le diaphragme et en gonflant le ventre) est plus profonde. Elle offre une meilleure sensation de bien-être et aide à se décontracter.

Combien de vers entiers peuvent-ils être déclamés sans reprendre son souffle ?

Les conquérants (J.M. de Heredia)

Comme un vol de gerfauts hors du charnier natal,
Fatigués de porter leurs misères hautaines,
De Palos De Moguer, routiers et capitaines
Partaient, ivres d'un rêve héroïque et brutal.

Ils allaient conquérir le fabuleux métal
Que Cipango mûrit dans ses mines lointaines,
Et les vents alizés inclinaient leurs antennes
Aux bords mystérieux du monde Occidental.

Chaque soir, espérant des lendemains épiques,
L'azur phosphorescent de la mer des Tropiques
Enchantait leur sommeil d'un mirage doré ;

Ou penchés à l'avant des blanches caravelles,
Ils regardaient monter en un ciel ignoré
Du fond de l'Océan des étoiles nouvelles.

Des progrès !
Très bien !
Hors pair !

EXERCICE DE LECTURE D'UN POÈME

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Un exercice très simple permet d'apprendre à contrôler et utiliser sa capacité respiratoire pour parler sans s'essouffler. Il s'agit de lire, en allant le plus loin possible et sans reprendre sa respiration, un texte simple, par exemple un poème **(▶ schéma bas de page précédente)**.

LES MOTS PARASITES

Les mots parasites sont ceux que l'on prononce sans s'en rendre compte et sans les entendre soi-même. Rentrent bien sûr dans cette catégorie les « heu » et autres « donc »…

Lors d'un stage de perfectionnement à l'expression orale, un stagiaire a ainsi prononcé 47 fois en cinq minutes le mot « donc » sans pour autant que son discours ne soit un modèle de logique. Il n'a pas voulu croire le formateur lorsque celui-ci lui en a fait la remarque. Ce n'est qu'après visionnage de l'enregistrement vidéo qu'il a fini par admettre son défaut.

Ce qui est vrai pour les stagiaires l'est aussi pour le formateur qui, dans certaines conditions (stress, fatigue), n'arrivera pas à se contrôler et qui, lui aussi, prononcera de nombreux mots qui parasiteront son discours. Le risque est alors que les stagiaires en prennent conscience et finissent par s'en amuser.

Éliminer ces mots parasites est moins difficile qu'il n'y paraît. Le plus dur est de reconnaître ce défaut et, à cet égard, la vidéo est un outil incomparable. Ensuite, un entraînement régulier à la prise de parole, en contrôlant tout particulièrement son débit et en s'imposant des silences, finit par être payant.

POUR RÉSUMER

- Le formateur est d'abord quelqu'un qui se sert de sa voix. Il parlera fort et soignera rythme et articulation.
- Et presque paradoxalement, le formateur se souviendra que pour bien parler, il faut savoir se taire, c'est-à-dire ponctuer son discours de silences qui permettront de reprendre son souffle et donneront de la valeur à ce qui est dit.

▶ **fiche 66**
Les premiers instants d'une formation

▶ **fiche 71**
La présentation du formateur

▶ **fiche 77**
Soigner la qualité de sa communication

▶ **fiche 79**
La communication non verbale

POUR ALLER PLUS LOIN

• Biju-Duval Hervé et Delhay Cyril, *Tous orateurs !*, Eyrolles, 2011.
• Gallo Carmine, *Les Secrets de présentation de Steve Jobs*, Télémaque, 2010.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Ce que dit un formateur doit être mis en valeur par la voix, la physionomie et le geste. En communiquant avec son corps, son visage, ses yeux, il est possible de multiplier l'impact des messages envoyés.

LE PRINCIPE

Les gestes « parlent », et les stagiaires décrocheront plus facilement si le formateur reste les bras le long du corps, adopte une position trop figée, conserve les mains dans les poches, dans le dos ou encore les bras croisés.

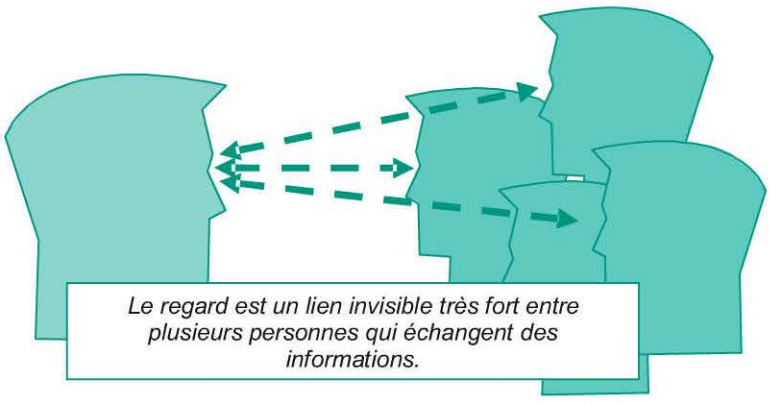
De même, en observant attentivement la position et l'attitude de chaque stagiaire, et plus particulièrement des changements dans celles-ci, le formateur obtiendra de nombreuses informations sur l'intérêt porté à son discours, sur sa compréhension, sur les grands traits de leur personnalité et sur leur implication dans le groupe. Les signaux non verbaux constituent de précieux indicateurs qui, le cas échéant, vont permettre au formateur de corriger ses propos ou de changer de méthode pédagogique.

LE REGARD

Le regard est un canal de communication et un signal. Par le regard, le formateur peut inciter un stagiaire à prendre la parole ou bien au contraire lui intimer l'ordre de se taire. Un formateur qui ne regarderait que peu les stagiaires perdrait une partie importante de son emprise sur le groupe. Pire, chaque stagiaire pourrait interpréter ce comportement comme de la timidité, de l'antipathie, un manque d'assurance, de l'incompétence ou une tromperie. Ne pas regarder le groupe serait donner de soi une mauvaise image.

Avec l'expérience, dans le regard des stagiaires, le formateur pourra lire de l'acquiescement, un signal positif pour l'inciter à poursuivre et approfondir son discours. À l'inverse, il lira parfois de l'incompréhension, de la crainte, un désaccord ou un désintérêt, et devra à ce moment interrompre sa progression, reformuler, questionner.

Regarder un stagiaire avec attention et disponibilité prédisposera celui-ci à faire de même.



Le regard est un lien invisible très fort entre plusieurs personnes qui échangent des informations.

LE REGARD

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Face à un groupe plutôt hostile, le regard du formateur permet de reconstruire du lien et de modifier le rapport de forces. Les tensions vont diminuer.

CONSEIL

Pourquoi est-il parfois difficile de soutenir le regard des participants ? Il faut savoir que c'est par peur, par crainte que cela soit mal interprété, et souvent en raison de notre éducation. Baisser les yeux est un signe de soumission de l'enfant face aux adultes. Ce message, maintes fois répété, conduit à un véritable conditionnement dont certains ont du mal à s'affranchir une fois adultes.

Il faut éviter à tout prix :

- de ne regarder que ses notes. Outre l'absence de lien visuel avec les stagiaires, le formateur qui ne ferait que lire ses notes en deviendrait l'esclave, très vite incapable d'en sortir et d'aborder un sujet qui n'y figurerait pas. La formation se transformerait en une simple lecture d'un document ;
- de regarder par terre, le sol ou ses pieds ;
- de regarder à l'extérieur de la salle (lorsqu'elle dispose d'une ou plusieurs fenêtres).

LES GESTES DE LA MAIN ET DES BRAS

Pourquoi ne pas se servir de nos mains et de nos bras pour appuyer un discours oral, marquer les esprits, doubler le message émis ? Probablement par timidité, peur du ridicule.

Il suffit pourtant d'observer certains hommes politiques, brillants orateurs, pour comprendre l'intérêt et l'impact du langage gestuel et de la mise en scène de soi **(▶ tableau ci-dessous)**.

CONSEIL

Que faire en cas de trou de mémoire ? Regarder par terre ou au-dehors ne fait qu'empirer les choses. Au contraire, continuer à regarder les stagiaires est une forme d'interrogation muette. Peut-être l'un d'entre eux apportera-t-il alors un élément qui vous permettra de relancer votre discours.

Attention toutefois aux autocontacts. Ils indiquent un repli sur soi-même, un besoin de se rassurer dans un moment de doute, de tension nerveuse ou de simple perplexité. Souvent inconscients, ils constituent des indices précieux pour celui qui les remarque.

LES CINQ GESTES OU POSTURES INTERDITS

- Bras croisés.
- Mains réunies devant.
- Mains réunies dans le dos.
- Mains dans les poches.
- Mains sur les hanches.

Quelques gestes fréquents chez les formateurs expérimentés	Index qui rejoint le pouce, ou bien tous les doigts qui se rejoignent.	Recherche interne de perfection, tentative de bien formuler et de mieux se faire comprendre, pédagogie…
	Poing fermé.	Force, conviction, implication et foi dans le succès final.
	Main ouverte, paume vers l'extérieur.	Rejet de l'idée de l'autre ou bien volonté de « calmer le jeu ».
	Avant-bras en ciseaux.	Volonté de rupture ou d'arrêt.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Parasites de la communication		Appuis de la communication	
Gestes de contenance	Gestes symboliques	Gestes descriptifs	Gestes d'accompagnement
Se gratter Toucher ses lunettes…	Index sur la tempe	Compter sur les doigts Dessiner une forme	Gestes de mains autour de l'animateur

Ainsi que l'a dit un acteur de théâtre, il suffit de garder ses mains au bout des bras et de ne plus y penser. Petit à petit et de façon inconsciente, les bons gestes viendront tout naturellement appuyer le discours oral **(▶ tableau ci-dessus)**.

POUR RÉSUMER

- Les stagiaires ont des oreilles, mais aussi des yeux. Le formateur ne se contentera donc pas de dire, mais se montrera, c'est-à-dire appuiera son discours par des gestes ou déplacements.
- Et il regardera tous les stagiaires afin de vérifier que son discours est compris et accepté.

▶ **fiche 62**
Se déplacer dans la salle

▶ **fiche 66**
Les premiers instants d'une formation

▶ **fiche 71**
La présentation du formateur

▶ **fiche 77**
Soigner la qualité de sa communication

▶ **fiche 78**
Le premier outil du formateur : sa voix

POUR ALLER PLUS LOIN

• Biju-Duval Hervé et Delhay Cyril, *Tous orateurs !*, Eyrolles, 2011.
• Gallo Carmine, *Les Secrets de présentation de Steve Jobs*, Télémaque, 2010.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

80 LA GESTION DU TEMPS D'ANIMATION

Rares sont les formations à l'issue desquelles on ne regrette pas d'avoir manqué de temps pour développer tel ou tel point, reprendre une explication qui a été mal comprise, faire un exercice supplémentaire, répondre à plus de questions…

LE PRINCIPE

Une analyse à froid et objective montre que généralement ce n'est pas uniquement la durée de la formation qui doit être remise en cause. Le problème réside bien souvent dans une mauvaise utilisation par le formateur du temps disponible.

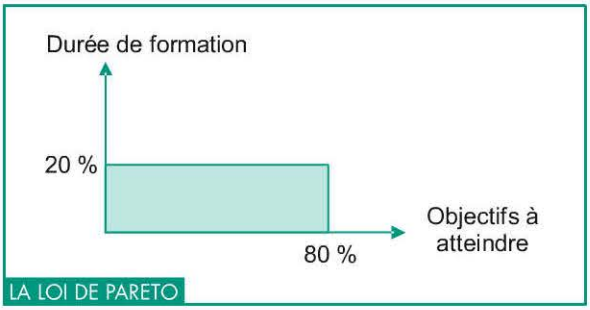
Il est donc important, pour accroître son efficacité et sa performance pédagogique, de connaître et d'appliquer quelques règles essentielles de gestion du temps. Quatre concernent directement le formateur et son activité.

L'ESSENTIEL PREND PEU DE TEMPS, L'ACCESSOIRE BEAUCOUP !

Le mieux est l'ennemi du bien. Certains formateurs, par souci de perfectionnisme, veulent couvrir l'intégralité d'un sujet et se lancent dans de longs développements que les stagiaires ont du mal à suivre.

Cette volonté de tout dire les limite dans le choix des méthodes pédagogiques : les méthodes participatives qui sont chronophages sont souvent remplacées par des exposés. Ceux-ci deviennent interminables et finissent par endormir les stagiaires.

Il ne faut pas s'enfermer dans les détails et savoir aller droit à l'essentiel. La plupart du temps, 80 % de ce que les stagiaires doivent apprendre sont contenus dans 20 % seulement du temps de formation ! C'est le principe de la loi de Pareto.



LA LOI DE PARETO

Cette loi, qui consiste à sélectionner les informations les plus importantes et à mettre de côté les informations secondaires, est beaucoup plus difficile à appliquer qu'il n'y paraît, car elle induit une frustration énorme chez le formateur.

ON A BESOIN DU TEMPS QUE L'ON SE DONNE

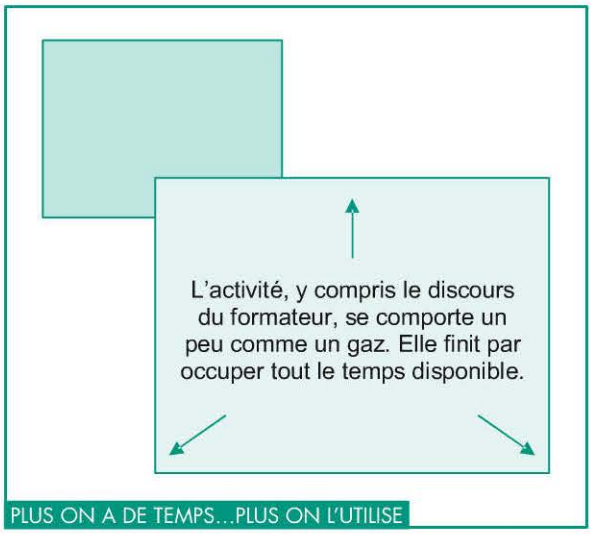
La durée de réalisation d'une tâche est d'autant plus grande que l'on peut y consacrer plus de temps…

Lorsque l'on donne deux fois plus de temps à un formateur passionné pour expliquer quelque chose, il mettra deux fois plus de temps qu'à son habitude pour un résultat final (en termes d'acquisition des connaissances par les stagiaires) quasi identique.

Il faut donc planifier rigoureusement les sessions de formation par demi-journées, et essayer de respecter scrupuleusement le planning établi.

Et si un stagiaire pose de nombreuses questions qui risquent d'amener une réponse longue, il est préférable de différer cette réponse en fin de journée.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



PLUS ON A DE TEMPS...PLUS ON L'UTILISE

EN UNE SEULE FOIS, CELA VA PLUS VITE !

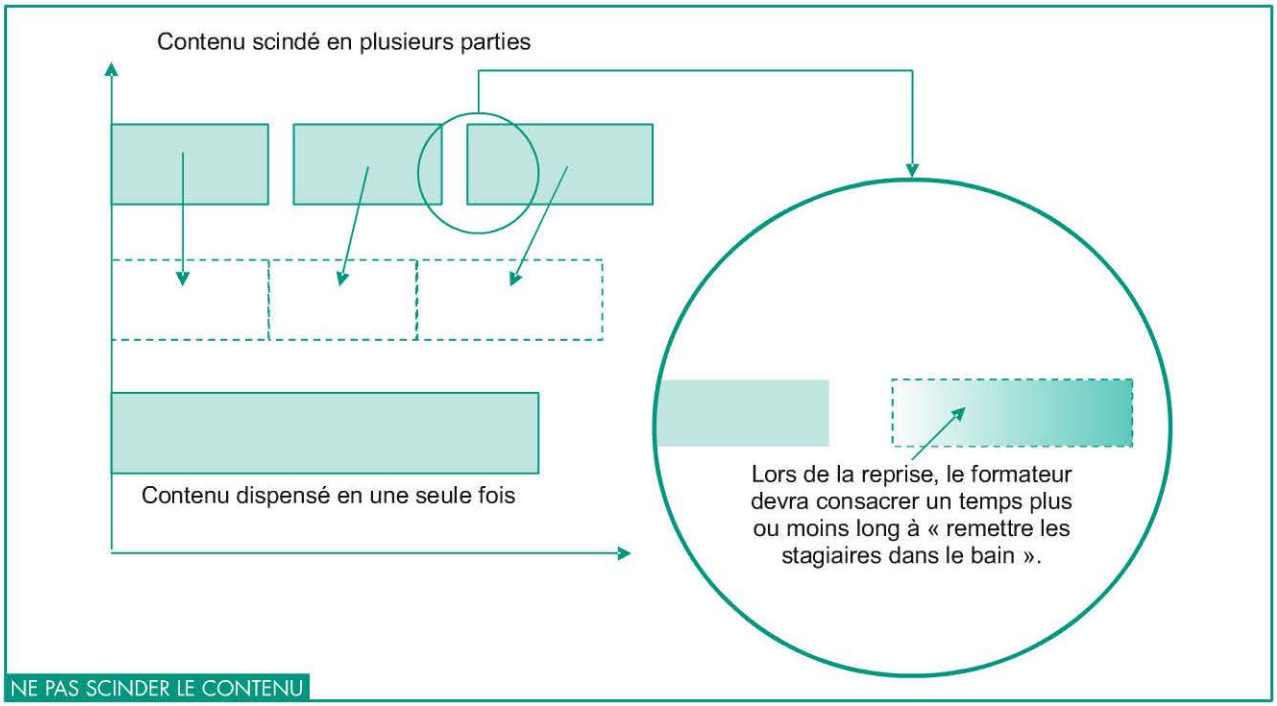
Tout travail interrompu prendra plus de temps que s'il était réalisé en une seule fois. Dans la mesure du possible, ne jamais entamer une nouvelle phase d'un programme de formation si l'on n'est pas certain de pouvoir finir le jour même **(▶ schéma ci-dessous)**.

LE TEMPS S'ÉCOULE PLUS OU MOINS VITE SUIVANT L'INTÉRÊT PORTÉ

Entendre en fin de journée certains stagiaires dire qu'ils n'ont pas vu le temps passer est pour le formateur la meilleure des récompenses. Et inversement, s'apercevoir que les stagiaires regardent furtivement mais régulièrement leur montre est extrêmement démotivant pour le formateur, qui prend ainsi conscience de la faible attractivité de ses propos.

La notion du temps de formation qui passe sans que l'on ne s'en aperçoive est fonction de l'intérêt porté par les stagiaires au contenu et à l'animation. Lorsque cela est possible, il faudra positionner les apports théoriques les moins attirants au milieu de séquences plus attractives. Et alterner théorie et pratique, concepts et jeux de rôles, ne pas rater une occasion de rendre son discours plus attrayant.

Ce que l'on conseille aux vendeurs débutants, à savoir de ne pas « brûler toutes leurs cartouches »



NE PAS SCINDER LE CONTENU

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

en donnant leurs meilleurs arguments dès le début d'un entretien de vente, peut être aisément transposé au domaine de la formation. L'attractivité relative des différents thèmes de formation devra être prise en considération lorsque seront définis le plan, la progression pédagogique et les méthodes utilisées. Et si l'accroche de la formation, c'est-à-dire les deux premières heures, doit être particulièrement soignée, il faut savoir placer des moments forts tout au long de la formation.

POUR RÉSUMER

Les règles de base de la gestion du temps doivent être connues du formateur qui les appliquera à sa formation.

▶ **fiche 11**
La durée d'une formation

▶ **fiche 66**
Les premiers instants d'une formation

▶ **fiche 67**
La durée de la phase introductive

POUR ALLER PLUS LOIN

• Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.
• Biju-Duval Hervé et Delhay Cyril, *Tous orateurs !*, Eyrolles, 2011.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

LA MISSION DU FORMATEUR 81

La mission du formateur s'articule autour de trois grandes fonctions : une fonction de production, une fonction de régulation et une fonction de contrôle. Ces trois missions ne vont pas bien sûr l'une sans l'autre.

TROIS GRANDES FONCTIONS

La fonction de production

Le formateur doit maîtriser parfaitement le sujet qu'il est chargé de transmettre. Que ce soit en termes de savoir, de savoir-faire ou de savoir être, c'est un expert de son domaine.

On ne répétera jamais assez qu'un formateur, c'est d'abord un spécialiste qui a appris à transmettre ce qu'il sait. Ce n'est pas, et ne sera jamais, un communicant hors pair, à qui il suffit de lire quelques chapitres sur un sujet donné pour devenir capable de le faire partager à d'autres. La mission de production du formateur consiste à transmettre ces compétences à ceux qui ne les possèdent pas ou mal, mais également à extraire ces connaissances de la tête des stagiaires qui savent toujours beaucoup plus de choses sur un sujet donné qu'on ne serait tenté de le croire.

La fonction de régulation

Pour que le formateur puisse assurer correctement sa fonction de production, les conditions dans lesquelles se déroulera la formation sont fondamentales. Les conditions matérielles bien sûr, mais aussi le climat de confiance, l'écoute mutuelle, le respect des uns envers les autres… Le formateur devra assurer cette nécessaire fonction de régulation. Il fera régulièrement des synthèses, utilisera questionnement et reformulation. Il devra veiller à ce que le planning prévisionnel de la formation, le fil conducteur, les objectifs soient tenus. Il s'assurera également de la qualité des échanges et de la participation de tous. Il devra réduire les éventuelles frictions et gérer les stagiaires perturbateurs.

La fonction de contrôle

Il s'agit enfin de vérifier que tous les efforts ont porté leur fruit et que l'ensemble des stagiaires a progressé. Ce contrôle devra être quasi permanent. Il ne saurait être question, à la fin d'une formation de cinq jours, de s'apercevoir que la moitié des stagiaires ont lâché prise dès le deuxième jour. Ce contrôle pourra prendre différentes formes : appel au feed-back, questionnement, exercices, etc.

Si ces différentes fonctions sont communes à tous les formateurs, ceux-ci s'en acquittent différemment en fonction de leur personnalité.

LES PROFILS DE FORMATEURS

Il est souvent utile de se regarder dans une glace et de répondre à la question : *« Quel formateur suis-je ? »* ou *« Quel formateur je souhaite devenir ? »*



QUEL FORMATEUR ÊTES-VOUS ?

De nombreux spécialistes ont cherché à dresser une typologie des formateurs. Il en résulte de

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

nombreux modèles que l'on ne peut tous présenter. Certains sont plus faciles à exploiter : deux d'entre eux sont décrits ci-après.

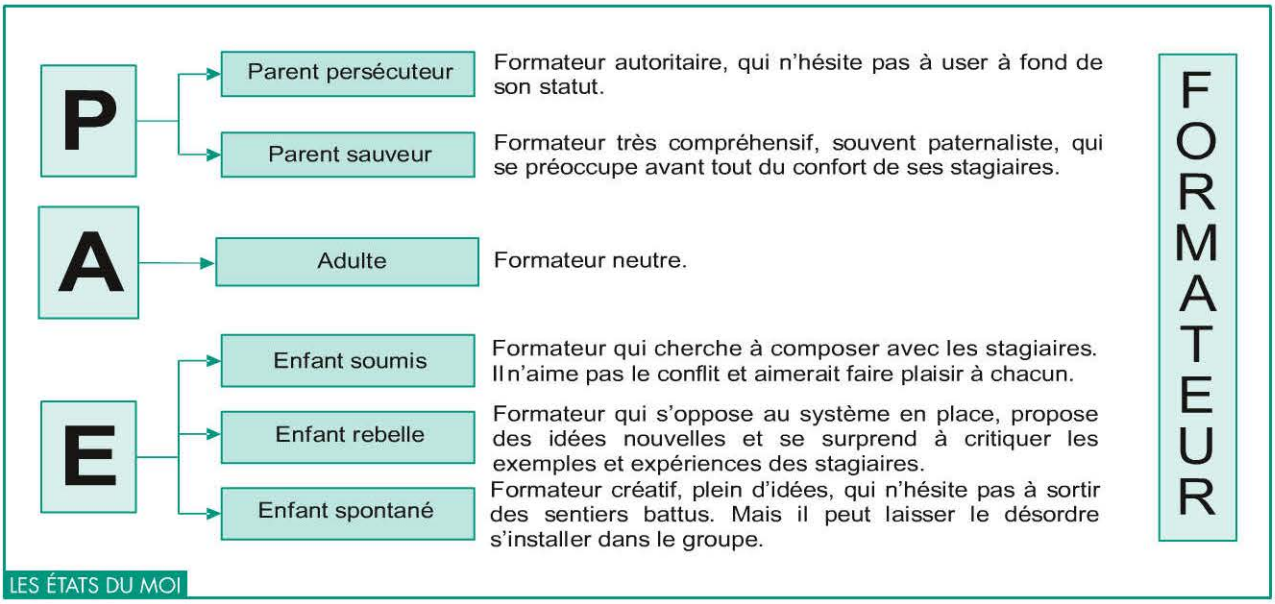
À chacun de les exploiter et de réfléchir sur son propre comportement. Il n'en est point d'idéal, mais la lecture des lignes qui suivent démontre clairement que certaines attitudes ou certains excès sont à éviter.

Il est par ailleurs clair que le formateur doit savoir rapidement changer d'attitude ou de profil. De l'extérieur, cela peut s'apparenter à un véritable dédoublement. Savoir s'intégrer au groupe de stagiaires, s'y fondre et se faire oublier dans certains cas, mais aussi savoir s'en extraire à d'autres moments et retrouver son statut privilégié de formateur en est une illustration !

DEUX MODÈLES

Modèle s'appuyant sur les théories de l'analyse transactionnelle

Il est impossible de résumer en quelques mots et sans le trahir l'intégralité du modèle proposé par Éric Berne. Retenons simplement les « États du Moi », ici appliqués à un formateur (▶ schéma ci-dessous).



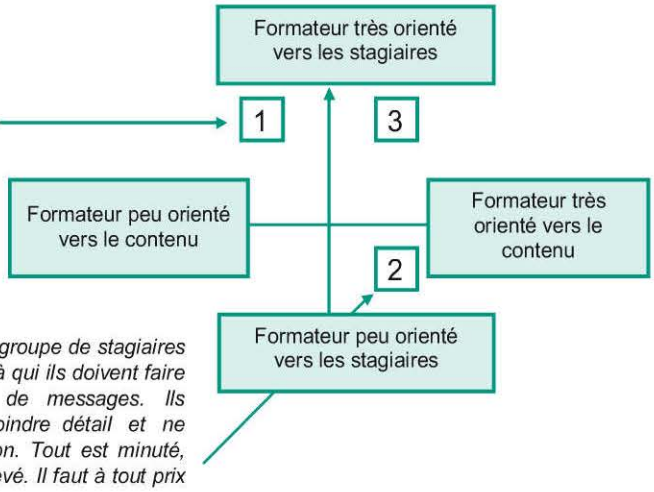
LES ÉTATS DU MOI

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

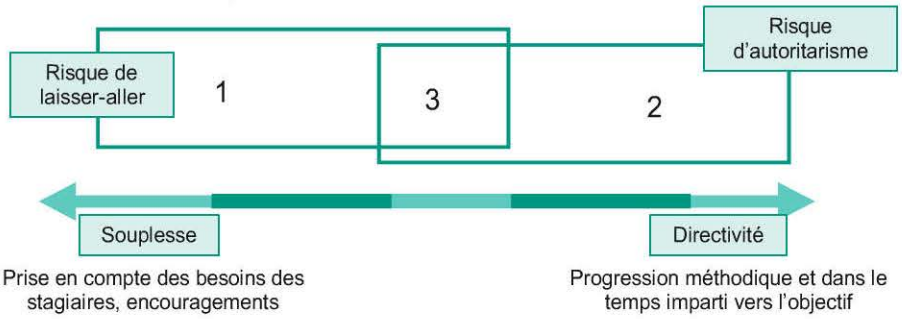
Modèle autoritarisme / laisser-aller

Formateurs qui considèrent que les stagiaires n'ont pas forcément envie de voir à fond tout le sujet. Ils ne veulent pas exercer de contraintes et souhaitent avant tout que les stagiaires conservent une bonne image de la formation et d'eux-mêmes.



Formateurs qui ne voient pas dans le groupe de stagiaires autre chose qu'un groupe d'individus à qui ils doivent faire passer un ensemble bien défini de messages. Ils préparent leur formation dans le moindre détail et ne laissent aucune place à l'improvisation. Tout est minuté, précis… Le souci du planning est élevé. Il faut à tout prix terminer ce qui a été prévu.

Comme en toutes choses, les deux attitudes extrêmes sont à éviter :



Prise en compte des besoins des stagiaires, encouragements

Progression méthodique et dans le temps imparti vers l'objectif

AUTORITARISME VERSUS LAISSER-ALLER

POUR RÉSUMER

Le formateur n'est pas qu'un apporteur de nouvelles connaissances, et cette mission ne pourra être remplie que si les deux autres missions, celle de régulation du groupe de stagiaires et celle de contrôle des acquis, sont également assumées.

▶ **fiche 22**
Le public du formateur

▶ **fiche 66**
Les premiers instants d'une formation

▶ **fiche 71**
La présentation du formateur

▶ **fiche 83**
Accroître son assertivité

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

82 LES TECHNIQUES DE QUESTIONNEMENT ET DE REFORMULATION

Par ses questions, le formateur donne la parole aux stagiaires, les force à s'exprimer et à s'impliquer. Il se doit donc de connaître les principales techniques de questionnement et de reformulation, mais aussi d'adopter la bonne posture pour être à leur écoute.

LE QUESTIONNEMENT

Il est clair que dans tout questionnement, il peut y avoir manipulation. Lorsqu'il utilise une méthode interrogative, le formateur doit amener les stagiaires à un résultat et devra donc orienter certaines questions, surtout si le groupe peine à apporter de bonnes réponses. Il lui faudra guider le cheminement intellectuel du groupe **(▶ schéma ci-contre)**.

Faites donc le test ci-dessous :

En revenant vers le tableau ou l'écran : *« Pensez-vous que nous avons fait totalement le tour de la question ? »*	En s'avançant vers les stagiaires : *« Je pense que nous avons terminé, à moins qu'il n'y ait encore une question ? »*
Généralement, personne ne reprend la parole.	Il est rare qu'un stagiaire ne pose pas une nouvelle question.

Enfin, poser une question très difficile à un stagiaire pour le piéger permet de le mettre en contradiction avec lui-même et de le placer dans une situation délicate, ce qui peut être également très formateur. En outre, une question piège permet généralement de calmer un stagiaire difficile qui perturbe le bon déroulement de la formation. Dans ce cas, l'objectif est de démontrer l'incompétence de celui à qui on la pose. Cela le discrédite auprès du reste du groupe et l'amène à adopter un profil bas : *« Vous dites que… Mais alors, comment pratiquez-vous pour arriver au même résultat ? »* Attention, cela peut être dangereux pour la bonne poursuite de la formation et doit rester exceptionnel !

LA REFORMULATION

Reformuler, c'est redire autrement, avec ses propres mots, ce qu'un stagiaire vient d'exprimer (avec difficulté ou non). La reformulation permet de montrer que l'on est à l'écoute, que l'on cherche à comprendre. Elle permet aussi de relayer le discours tenu par un stagiaire auprès du reste du groupe **(▶ schéma p. 296)**.

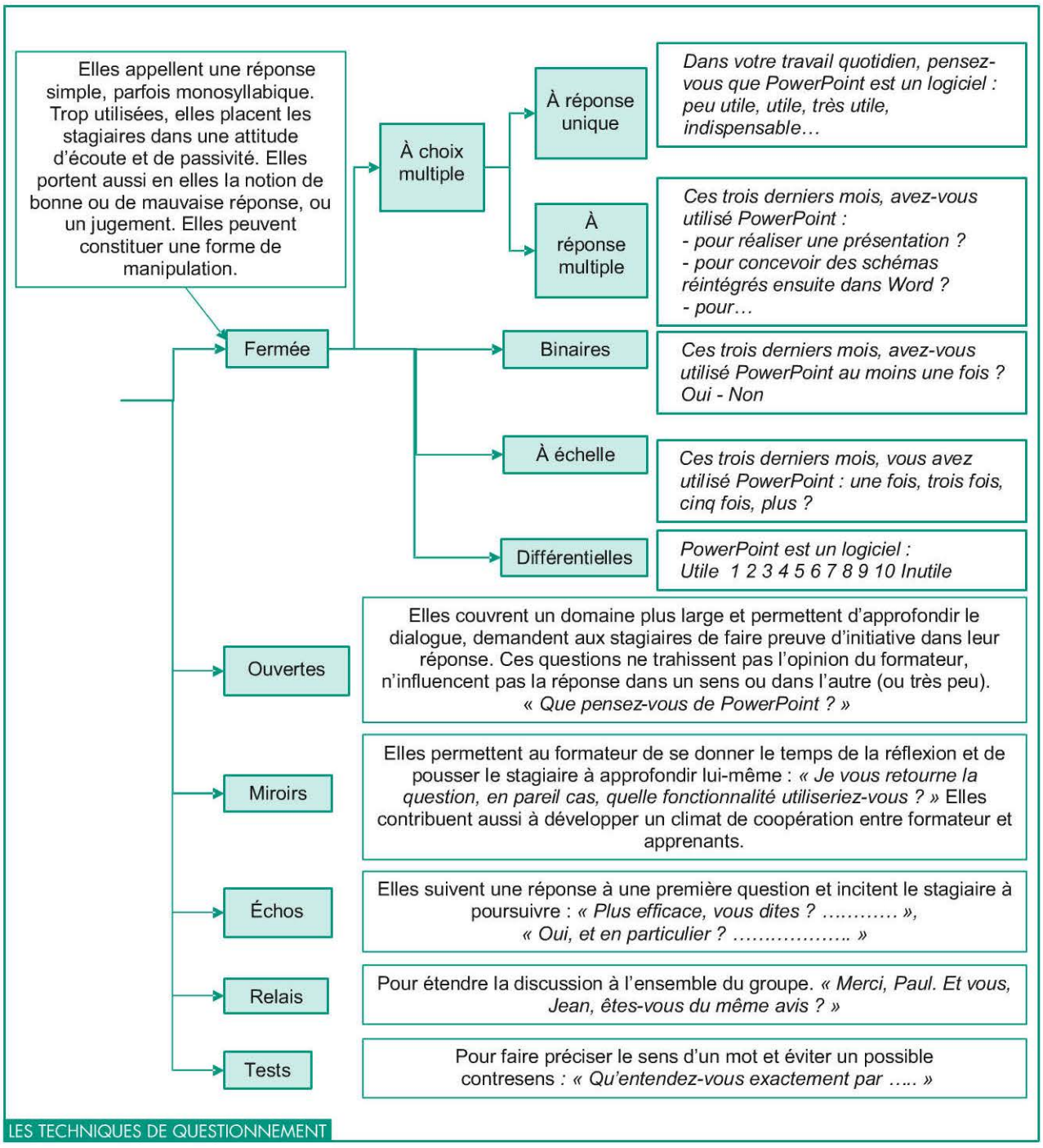
La reformulation permet de satisfaire le besoin de reconnaissance de certains stagiaires. Cela permet aussi de rendre plus compréhensible le discours tenu par certains. On distingue plusieurs types de reformulations, avec chaque fois un objectif différent **(▶ tableau ci-dessous)**.

Les reformulations « atténuation », « mise en valeur » et « encouragement » sont des outils

Reformulation explicitation	Reformulation atténuation	Reformulation mise en valeur	Reformulation encouragement
Elle reprend ce qui a été dit en le structurant et en le rendant plus compréhensible (choix de mots plus simples, effort de logique…).	Elle reprend, en les dédramatisant un peu, des propos excessifs : *« Je ne vais pas y arriver…* *– Ah bon, vous pensez que c'est difficile ? »*	*« Comme l'a très bien exprimé votre collègue… »*	Elle incite le stagiaire à continuer de s'exprimer, à poursuivre son raisonnement : *« Vous avez dit que… Mais alors… ? »*

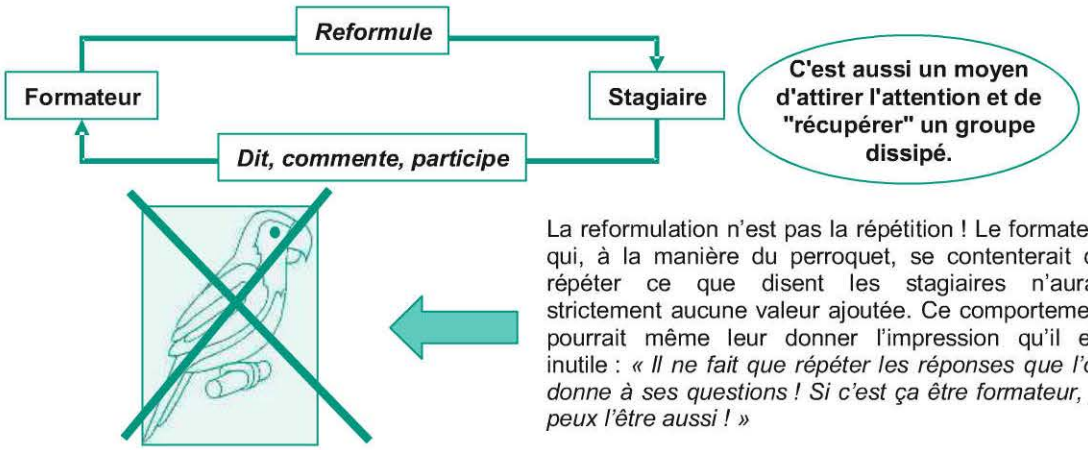
Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles



d'animation et de motivation. La reformulation explicitation est un véritable outil d'apprentissage. Elle peut être constituée de mots, mais aussi de schémas ou d'exemples, ou bien être l'occasion de conceptualiser et de généraliser. Et c'est très certainement dans ce cas que la valeur ajoutée du formateur est la plus importante.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



LA REFORMULATION

SAVOIR ÉCOUTER

« Sachez écouter et soyez certain que le silence produit le même effet que la science », disait Napoléon.

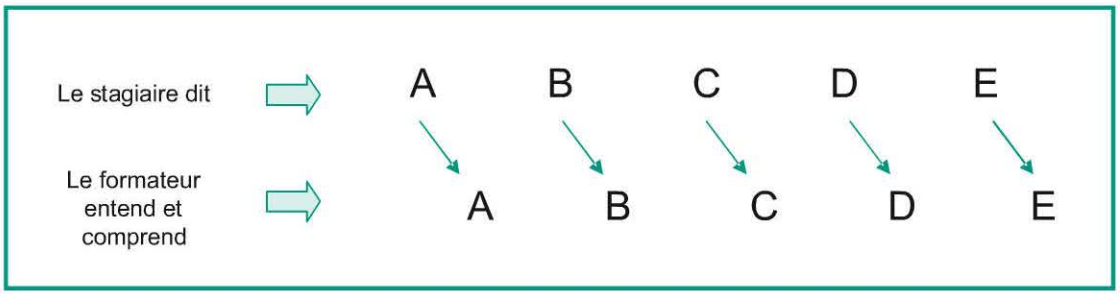
Au cours d'une formation, nombreux sont les moments où le formateur se doit d'écouter les stagiaires. Mais son statut, ainsi que le comportement de certains stagiaires qui le croient infaillible (et le lui disent), ne le prédisposent pas à bien écouter.

Certains se sentent vraiment dépossédés de leur rôle de formateur lorsqu'ils laissent un stagiaire s'exprimer trop longtemps. Souvent, lorsqu'un stagiaire parle, le formateur a très – trop – vite envie de reprendre la main (parce que le stagiaire est imprécis dans ce qu'il dit, parle d'un sujet différemment, parfois est en contradiction avec le message que l'on souhaite soi-même passer…). Tous les formateurs savent combien il est difficile de ne pas couper la parole à un stagiaire en train de se tromper…

Il est donc indispensable d'apprendre à repérer ses erreurs d'écoute.

La bonne écoute

▶ **Schéma ci-dessous.**

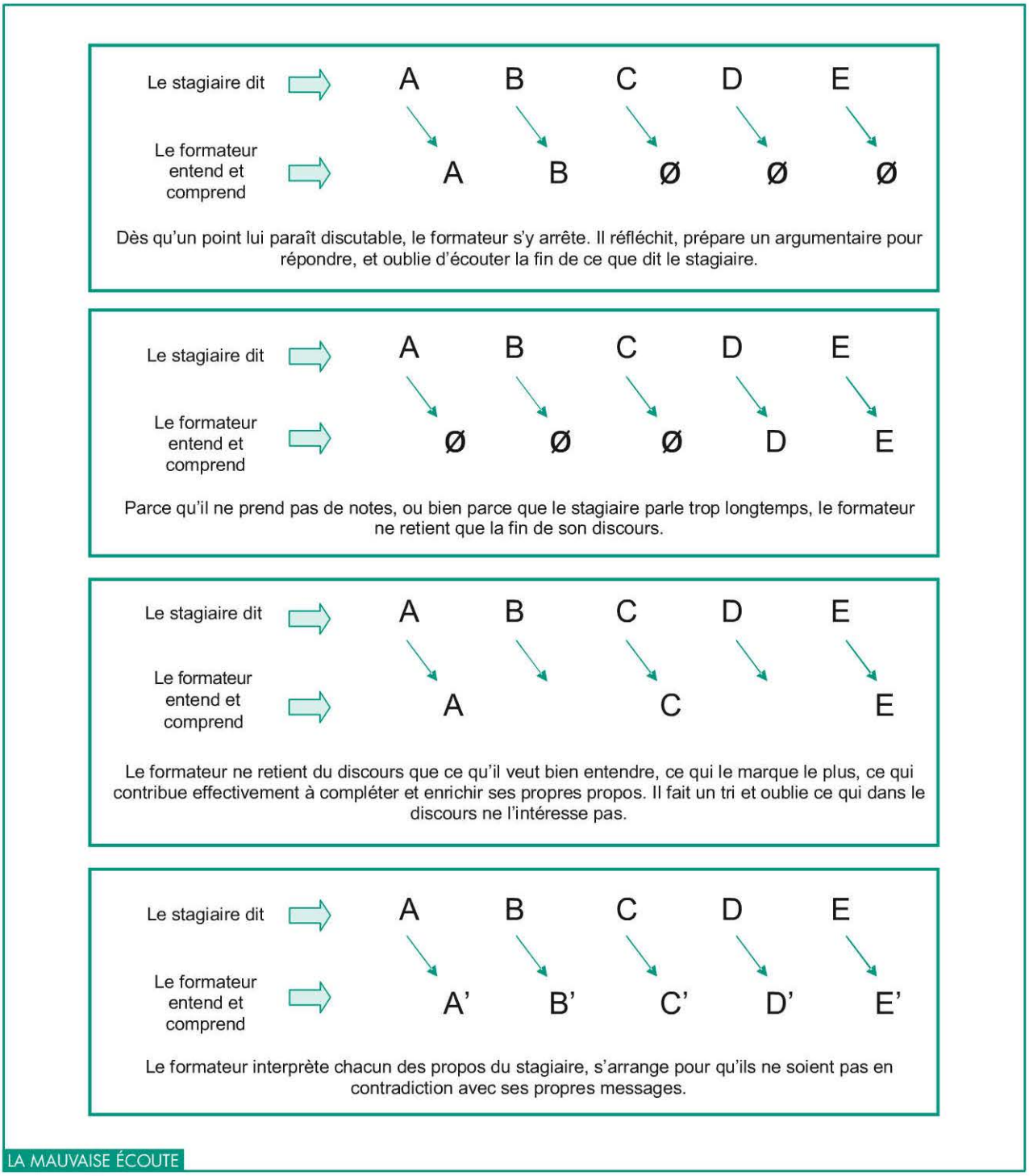


LA BONNE ÉCOUTE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

La mauvaise écoute

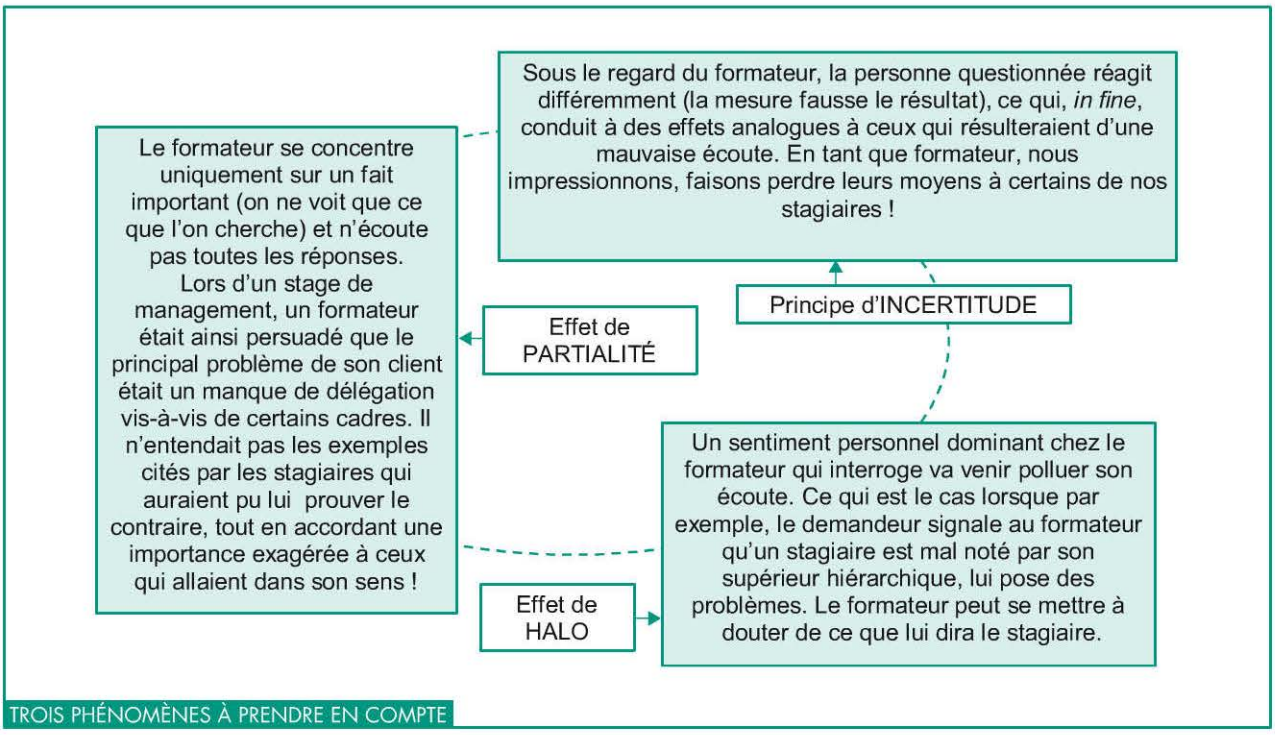
On peut dénombrer quatre attitudes de mauvaise écoute (schémas ci-après).



LA MAUVAISE ÉCOUTE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Ce tour d'horizon des erreurs d'écoute ne serait pas complet si l'on ne mentionnait pas les trois phénomènes suivants : l'effet de halo, l'effet de partialité et le principe d'incertitude (schéma ci-après).



TROIS PHÉNOMÈNES À PRENDRE EN COMPTE

POUR RÉSUMER

- Les techniques de questionnement et de reformulation doivent être maîtrisées par le formateur.
- Et surtout, il devra d'abord écouter ses stagiaires afin d'orienter ensuite son discours.

▶ **fiche 24**
L'exposé et l'interrogation

▶ **fiche 26**
Le stagiaire face à l'erreur

▶ **fiche 83**
Accroître son assertivité

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

ACCROÎTRE SON ASSERTIVITÉ 83

Avoir un comportement assertif, c'est être sûr de soi et de ce que l'on dit. Sans pour autant écraser les personnes qui écoutent. Pour le formateur, il s'agit d'une qualité primordiale. Bien souvent, l'appropriation de son discours par les stagiaires sera considérablement renforcée par l'assertivité dont il aura fait preuve.

LA NOTION D'ASSERTIVITÉ

Il est d'usage, pour bien comprendre cette notion d'assertivité, de l'opposer à deux autres types de comportements : celui du formateur en retrait, timoré, qui doute ou donne le sentiment de douter en permanence, et celui du formateur agressif, qui impose ses idées par la force **(▶ tableau ci-dessous)**.

DÉVELOPPER SON ASSERTIVITÉ

Il s'agit de se mettre sur le devant de la scène parce que c'est ce qu'attendent les stagiaires, sans jamais devenir agressif.

Pour cela, voici comment le formateur doit s'y prendre.

- Dans son discours, et surtout dans les réponses aux questions des stagiaires, ne jamais être :

– ironique ou sarcastique ;

– accusateur, plein de reproches ;

– hésitant ;

– exagéré.

- Ne pas faire de commentaires sur sa propre façon de faire (métacommunication). Les propos suivants sont à bannir définitivement du registre de tout formateur : « Comment vais-je donc m'y prendre ? » ; « Je ne sais plus si… » ; « Je crois que j'ai fait une faute d'orthographe… » ; « Je n'en suis pas certain… »
- Surveiller son vocabulaire. Les trois formulations qui suivent, qui correspondent aux propos que pourrait tenir un formateur face à un groupe de stagiaires qui bavardent, démontrent l'importance du choix de chacun des termes employés. En particulier, l'utilisation du « je » est importante dans ce cas : « Voulez-vous vous taire s'il vous plaît ? » (Timoré) ; « Taisez-vous ! » (Agressif) ; « Je vous demande de vous taire et d'écouter ce que je suis en train de vous dire. » (Assertif).
- Ne pas hésiter à exprimer franchement ses sentiments. Les assumer. Un formateur qui renvoie à ses stagiaires un « Vous m'énervez » est beaucoup moins assertif qu'un autre qui leur dira : « Je suis énervé par votre comportement. »

Formateur timoré	Formateur assertif	Formateur agressif
Le formateur timoré envoie involontairement un message négatif d'infériorité : par ses mots, son attitude, sa tenue… Les stagiaires prennent très rapidement l'ascendant sur lui. La qualité pédagogique de ses propos s'en ressent bien évidemment et il va éprouver les pires difficultés à faire passer ses messages.	Être assertif, c'est se respecter soi-même et respecter les stagiaires. Le formateur assertif n'est pas sur la défensive, comme peut l'être le formateur timoré. Il ne passe jamais en force, comme le formateur agressif. Il choisit la coopération, développe un climat de franchise et dénué de toute arrière-pensée.	Le formateur agressif est un adepte du passage en force perpétuel. De manière visible ou plus ou moins dissimulée, il marque sa supériorité. Il joue à fond de son statut. Cela conduit généralement les stagiaires à une attitude de mépris, probablement opposée à celle qu'il aimerait susciter en marquant ainsi son pouvoir.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

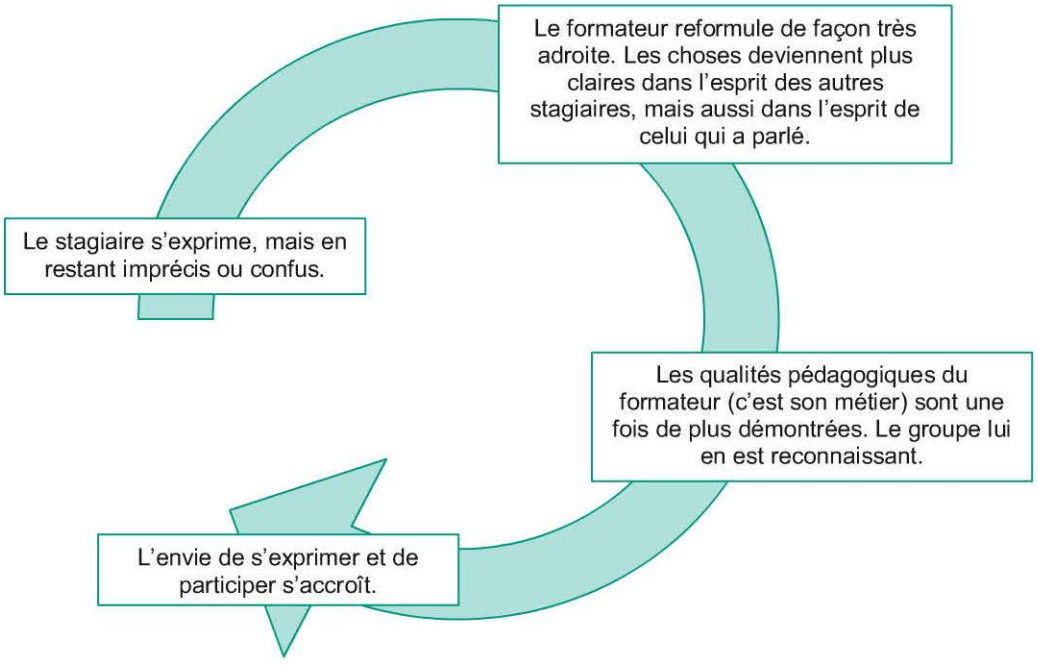
- Ne jamais se laisser aller à l'exagération. Les mots « jamais », « toujours », … sont généralement à bannir du vocabulaire du formateur. Essayer de rester factuel. Dire à un stagiaire qui est arrivé en retard qu'il est « toujours en retard », ou bien que quelqu'un pris en flagrant délit de bavardage « n'écoute jamais » a finalement assez peu d'impact.
- Soigner sa gestuelle. Si l'absence de gestes traduit souvent un comportement timoré, certains gestes accroissent l'assertivité alors que d'autres sont plutôt ressentis par les stagiaires comme des agressions (le doigt accusateur tendu vers l'un d'eux, la main tranchoir, les mimiques désapprobatrices…).
- Rester debout lorsque l'on parle, et ne s'asseoir que quand un stagiaire vient écrire sur le paperboard. Se déplacer, aller vers les stagiaires. Être assertif lorsque l'on demande à un stagiaire de se lever et d'aller au tableau, c'est aller vers lui et lui tendre un feutre pour paperboard.

L'intérêt de la reformulation

On notera qu'une bonne reformulation permet au formateur d'asseoir son autorité technique et son assertivité **(▶ schéma ci-dessous)**.

L'utilisation du paperboard

De la même façon, on remarquera que l'utilisation du tableau papier permet au formateur de s'affirmer. Dans l'esprit de nombre de stagiaires, le formateur qui se contente de lire et commenter des supports pédagogiques préparés à l'avance est certainement, surtout s'il s'exprime bien, un bon technicien de la formation. Il fait bien son travail ! Mais seul celui qui va jusqu'à créer ses supports pédagogiques en séance démontre une parfaite et totale maîtrise. Et peu



LA REFORMULATION POUR ASSEOIR SON AUTORITÉ

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

importe si ces créations « au pied levé » sont en fait répétées d'une séance de formation à une autre. Le stagiaire ne s'en aperçoit pas, et seule compte son impression d'avoir en face de lui un véritable expert.

POUR RÉSUMER

- L'assertivité est la principale qualité du formateur qui veut que les stagiaires croient ce qu'il dit et le retiennent.
- Certains gestes ou attitudes seront à bannir alors que d'autres seront à privilégier.

▶ **fiche 29**
Utiliser un tableau papier

▶ **fiche 62**
Se déplacer dans la salle

▶ **fiche 77**
Soigner la qualité de sa communication

▶ **fiche 79**
La communication non verbale

▶ **fiche 82**
Les techniques de questionnement et de reformulation

POUR ALLER PLUS LOIN

• Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.
• Biju-Duval Hervé et Delhay Cyril, *Tous orateurs !*, Eyrolles, 2011.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

84 RÉPONDRE À UNE QUESTION DIFFICILE

C'est paradoxal, mais la préparation de supports audiovisuels de grande qualité pourra être un frein pour le formateur qui, en les ayant conçus puis en les utilisant, aura l'illusion de maîtriser le sujet alors qu'en fait il ne maîtrisera que son support pédagogique. Et les questions dites « difficiles » vont alors se multiplier…

UNE SITUATION CRITIQUE

On rencontre malheureusement fréquemment des formateurs incapables de répondre correctement et complètement à une question qui sort du cadre strict de leur exposé et donc ne faisant pas l'objet d'un transparent ou d'une diapositive. Ces formateurs se reconnaissent facilement au fait que, pour répondre à une question, ils compulsent l'ensemble de leur support et cherchent à projeter la diapositive sur laquelle figurera la réponse salvatrice. Néanmoins, indépendamment de ce travers dans lequel il ne faut pas tomber, il faut admettre que parfois, on pourra se retrouver face à un stagiaire posant une question à laquelle on ne sait pas répondre.

Certaines questions peuvent mettre le formateur en difficulté parce qu'elles arrivent à un mauvais moment dans l'exposé, sont trop vagues, dévoilent ses futurs propos, sont tout simplement difficiles ! Il est important de se dire qu'un formateur ne sait pas obligatoirement tout. Ne pas tout savoir n'entame pas la crédibilité, à condition de l'admettre soi-même.

On pourrait sans peine établir un florilège des questions les plus difficiles auxquelles un formateur est parfois confronté. Sans se lancer dans une telle énumération, citons au moins celle-ci : *« J'ai personnellement constaté le contraire de ce que vous dites. »* Tout l'art du formateur réside alors dans sa capacité à démontrer qu'il est facile de trouver des contre-exemples sans pour autant qu'ils ne remettent en cause le discours tenu qui est de portée plus générale.

COMMENT RÉPONDRE

Voici quelques conseils utiles pour répondre à une question difficile.

- S'appuyer sur les autres personnes du groupe : *« Quelqu'un d'autre a-t-il rencontré le problème ? Essayons d'y répondre ensemble… »*
- Renvoyer la réponse à plus tard, au lendemain si la formation dure plusieurs jours.
- Préparer un support pédagogique complet, prévoir des back-up.
- Prendre son temps pour répondre : chaque seconde, qui paraîtra un siècle – mais au formateur seulement –, lui donnera le temps de penser.
- Rester calme, respirer.
- Commencer par du concret. Il est facile de décrire les choses concrètes, les idées viennent toutes seules.
- Faire participer l'auditoire, par exemple en faisant reformuler la question : *« La question est complexe, pouvez-vous la reformuler en étant plus précis, je veux être certain d'avoir bien compris ce que vous demandez. »*
- Répondre à toute l'assistance, et non à la seule personne qui pose la question.
- Et lorsque l'on a l'impression de ne rien avoir à dire, exprimer ce que l'on ressent : *« J'ai du mal à rassembler mes idées pour… »* Cela a un effet libérateur, améliore la qualité de la relation, et finalement contribue au déblocage.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Cas pratique

Vous avez très bien préparé la formation, vous êtes prêt à répondre à toutes les questions. Il n'y a qu'un point qui vous ennuie et sur lequel vous aimeriez que les stagiaires n'insistent pas. Et bien sûr, au beau milieu de la formation, un stagiaire aborde le sujet sensible et vous demande de le développer !
On ne doit faire absolument aucune impasse lorsque l'on prépare une formation. Acculé ainsi, le formateur n'a que deux solutions : avouer qu'il ne sait pas répondre. Ou bien, en prétextant un manque de temps, reporter la réponse au lendemain et… travailler dur une partie de la nuit pour préparer une vraie réponse bien argumentée.

REBONDIR SUR UNE QUESTION

Une question d'un stagiaire, difficile ou non, peut constituer pour le formateur une occasion de rebondir ou de changer de sujet. Une méthode permet de le faire avec élégance : la méthode du « pont » **(▶ schéma ci-dessous)**.

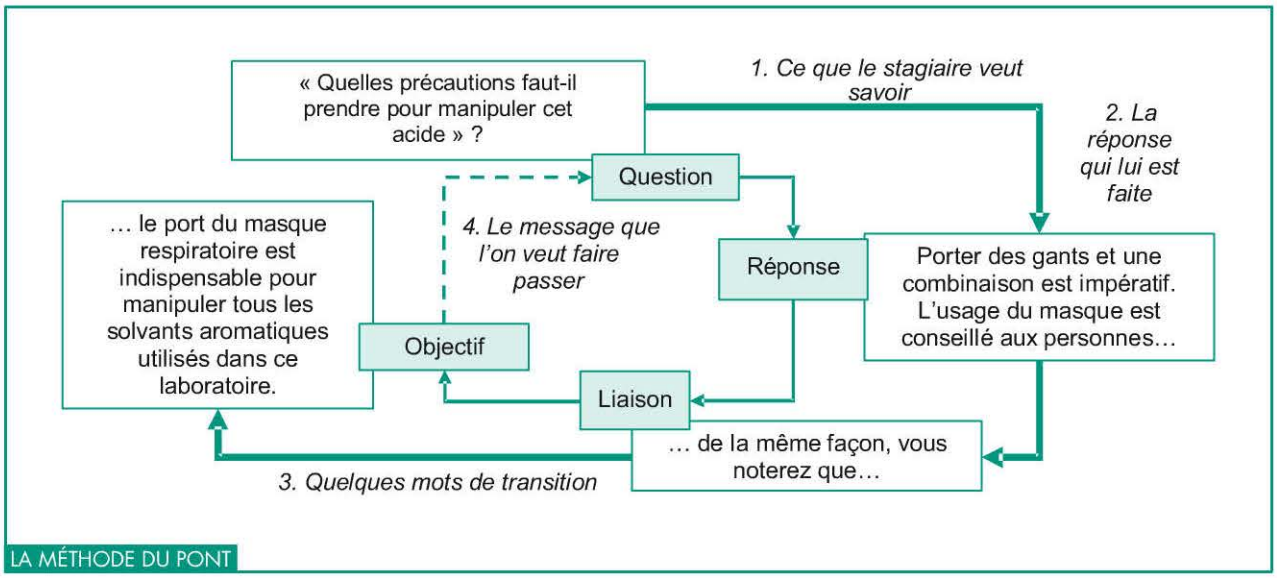
Il ne faut pas en abuser, au risque alors de passer pour un manipulateur. On peut noter que lors des débats politiques, certains protagonistes utilisent systématiquement ce type de méthode. Cela laisse aux spectateurs et auditeurs une impression de vacuité (*« Ils répondent toujours à côté de la question… »*) que tout formateur doit bien sûr éviter de laisser chez les stagiaires !

LES QUESTIONS EN RAFALE

Il arrive, lorsque le sujet est passionnant et les stagiaires particulièrement impliqués, que les questions et demandes de précisions fusent de toute part. Il faut alors expliquer que l'on ne peut répondre qu'à une seule question à la fois. Une technique consiste à noter toutes les questions une à une sur le paperboard, puis à y répondre, pas forcément dans l'ordre où elles ont été émises.

LE TROU DE MÉMOIRE

Le véritable trou de mémoire, en réponse à une question ou bien dans le fil du discours, est un événement rarissime lorsque le formateur a correctement préparé son intervention. Alors



LA MÉTHODE DU PONT

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

que tout semble bien se passer, le formateur est soudainement bloqué. Il n'arrive pas à se souvenir de ce qu'il doit maintenant dire. Les stagiaires ne s'en sont pas encore aperçus, mais cela ne saurait tarder. Le stress le gagne. Ses derniers mots sont moins assurés, puis il se tait. Souvent, il plonge dans ses notes, ou bien se retourne et regarde fixement le tableau en espérant peut-être y trouver une solution. Que faire ? Voici quelques conseils pour faire face à cet événement, on le répétera, assez improbable.

- Ne pas s'affoler – ce qui est probablement beaucoup plus facile à écrire qu'à faire. Mais un début de panique risque d'accentuer le blocage et de transformer cet épisode désagréable en une véritable catastrophe. Soyons clair : il vaut mieux dire aux stagiaires : *« Désolé, j'ai un trou de mémoire, je n'arrive pas à me souvenir de ce que je devais vous dire à cet instant »*, que de ne rien dire, se mettre à rougir, puis bafouiller quelques mots d'excuse en se plongeant dans sa documentation. Souvent dans ce cas, les stagiaires se montrent très constructifs et, par des suggestions, quelques mots… vont aider le formateur à retrouver l'information oubliée.
- Faire silence, respirer. Pour bien fonctionner, le cerveau a besoin d'une bonne oxygénation. Et ne pas oublier que ce silence, qui vous paraîtra une éternité, ne sera même pas relevé par les stagiaires.
- Reformuler la dernière phrase prononcée suffit souvent à relancer le discours.
- Faire l'impasse sur ce qui a été oublié. Il sera toujours possible d'y revenir plus tard lorsque la mémoire sera revenue.
- Lorsque cela est possible, proposer une pause : *« Cela fait plus d'une heure que je parle, il est 15 h, je vous propose de faire une petite pause. Un café fera du bien à tout le monde… »* À vous maintenant, après un café vite avalé, de remettre de l'ordre dans votre cerveau avant que les stagiaires ne reviennent.
- Et pourquoi pas, mais on frise ici la manipulation : *« Je m'aperçois que je vais trop vite. Je voulais vous proposer un exercice et j'ai failli le sauter. On va le faire tout de suite et je reprendrai ensuite mon discours. »* Pendant que les stagiaires travailleront seuls ou en petits groupes, le formateur cherchera à se remémorer ce qui lui est sorti de l'esprit.

POUR RÉSUMER

- Le formateur ne peut pas tout savoir et en particulier ne saura pas répondre à certaines questions. Ceci est normal et il faudra savoir le dire.
- Le trou de mémoire est également possible. La franchise et quelques astuces permettent de surmonter ces difficultés.

▶ **fiche 83**
Accroître son assertivité

▶ **fiche 102**
Stagiaire « je suis contre »

▶ **fiche 104**
Stagiaire « je sais tout » ou « hors sujet »

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

La co-animation est l'animation d'une séance de formation par deux formateurs (ou plus). Elle peut prendre deux formes : une succession de plusieurs formateurs intervenant les uns après les autres, ou une intervention commune de plusieurs formateurs.

DEUX FORMES DE CO-ANIMATION

La première forme (les formateurs interviennent les uns après les autres) se rapproche en fait de la formation en modules et présente assez peu de difficultés, hormis la nécessité d'une bonne coordination entre les discours des formateurs.

Seule la deuxième forme, c'est-à-dire un face-à-face pédagogique entre deux formateurs et les stagiaires, en même temps, constitue une vraie co-animation.

L'ORGANISATION D'UNE VRAIE CO-ANIMATION

Co-animation improvisée

Chaque formateur prend la parole au gré de ses envies, sans bien sûr couper la parole à l'autre. Les deux formateurs sont convenus au préalable d'une durée continue maximale de parole afin que la co-animation ne se transforme pas en un monologue d'un formateur, entrecoupé de quelques mots du deuxième formateur.

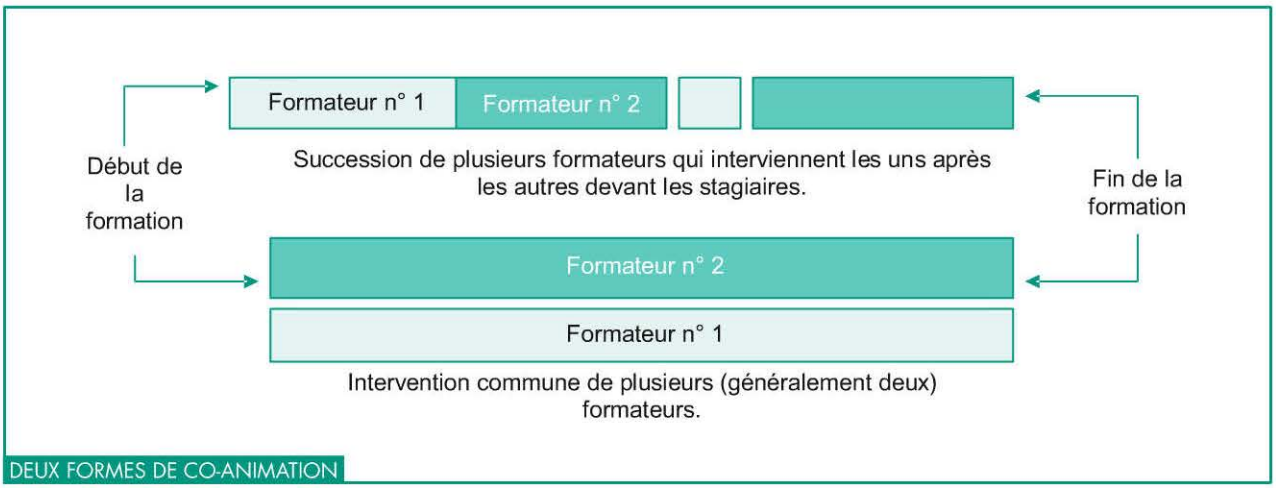
Ce type de co-animation, très dynamique et souvent passionnant pour les stagiaires, impose évidemment que les deux formateurs se connaissent parfaitement, et que leur discours, leurs expériences soient sur certains aspects complémentaires. C'est par exemple le cas de deux formateurs en techniques de vente, le premier spécialisé dans la vente aux grands comptes industriels, le second ayant passé quinze années de sa vie professionnelle dans la grande distribution.

Co-animation organisée

Chaque formateur prend la parole à un instant bien déterminé et connu de l'autre.

LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CO-ANIMATION

La co-animation est toujours délicate à mettre en œuvre : les stagiaires peuvent interpréter la présence d'un deuxième formateur comme la réponse à une faiblesse du premier. Parfois, une



DEUX FORMES DE CO-ANIMATION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

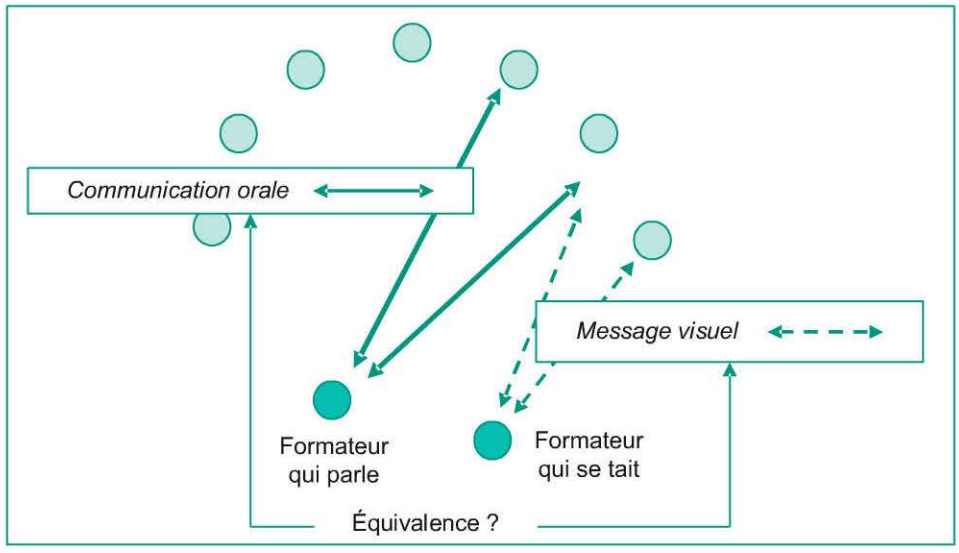
compétition – inconsciente ou non – peut, au fil du temps, s'instaurer entre les intervenants. Enfin, sur des points secondaires, les formateurs peuvent avoir une approche ou même un point de vue différent.

CONSEIL

Ne pas oublier, lors de l'évaluation, de demander aux stagiaires un avis global ainsi qu'un avis sur chacun des formateurs. Ce n'est pas grave si l'ego de l'un se trouve flatté au détriment de celui de l'autre. L'important est de permettre à tous de progresser !

Il est important de respecter ou de faire respecter un certain nombre de règles.

- Avant le début de la formation, bien définir les rôles de chacun. Il est nécessaire que la préparation se fasse en tandem. Quel que soit le degré d'organisation, un guide d'animation préparé en commun est indispensable.
- Il est souhaitable que les formateurs soient d'un niveau équivalent. Si co-animer avec un formateur très expérimenté représente une opportunité très formatrice pour le formateur débutant, cela risque de se transformer en une véritable épreuve pour les stagiaires. De plus, on ne pourra pas éviter que les stagiaires ne comparent les deux prestations, tant au niveau de la forme qu'au niveau du contenu.
- Bien se connaître mutuellement est également indispensable. L'idéal est que chacun ait pu suivre en spectateur une formation classique animée par l'autre.
- Si la co-animation ne concerne qu'une partie du stage, il convient de le lancer ensemble. Les deux premières heures doivent être animées en commun.
- Le co-animateur peut, sur un signe ou un appel de son collègue et uniquement dans ce cas, prendre la parole et introduire des éléments nouveaux ou complémentaires.
- Le co-animateur aide à l'intendance.



COMMUNICATION ORALE VERSUS VISUELLE

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Lorsqu'il a fini son discours et qu'il doit passer la parole au co-animateur, le formateur doit le faire en le valorisant.
- Si le fond est différent, la forme utilisée par les deux formateurs doit être identique (par exemple le format ou le codage des transparents).
- Lorsque le co-animateur n'intervient pas, il est préférable qu'il se mêle au groupe de stagiaires (plutôt que de rester assis en face d'eux) : lorsqu'il ne s'exprime pas, le co-animateur, s'il se trouve à côté de l'animateur, envoie aux stagiaires un certain nombre de signaux, et les stagiaires guetteront le moindre signe de divergence entre son comportement et le message transmis par l'orateur.

POUR RÉSUMER

- La vraie co-animation, riche et même rassurante pour chaque formateur qui pourra s'appuyer sur son collègue, nécessite de respecter un certain nombre de règles finalement très simples.
- Les stagiaires ne doivent ressentir que la synergie entre les deux formateurs et absolument pas une compétition entre eux.

▶ **fiche 76**
Intervenir face à un groupe déjà constitué

▶ **fiche 86**
Intervenir à plusieurs sur une formation

▶ **fiche 87**
Encadrer un groupe de formateurs

POUR ALLER PLUS LOIN

• Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.
• Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

86 INTERVENIR À PLUSIEURS SUR UNE FORMATION

Pour des formations longues, parfois diplômantes, il est fréquent que plusieurs formateurs se succèdent devant les stagiaires. Il s'agit de co-animation sur une très longue période. La conception de la formation doit alors être très bien menée, et coordonnée par l'un des intervenants.

LE COORDINATEUR

La diversité des intervenants est à la fois une force et une faiblesse. Il y a synergie, et en cela gros avantage par rapport à un intervenant unique. Mais aussi risque de cacophonie, si les discours tenus par les différents formateurs ne sont pas coordonnés. Il est donc nécessaire de nommer un coordinateur, qui sera un des formateurs intervenants les plus expérimentés. Cette expérience est une condition indispensable de sa légitimité. Il doit être reconnu et accepté des autres formateurs. Son rôle sera multiple :

- planifier et coordonner le déroulement des formations, veiller à l'enchaînement et à la cohérence des différentes parties ;
- conseiller, assister les formateurs intervenants ;
- suivre la progression globale des stagiaires ;
- développer et favoriser le maillage entre les différentes disciplines.

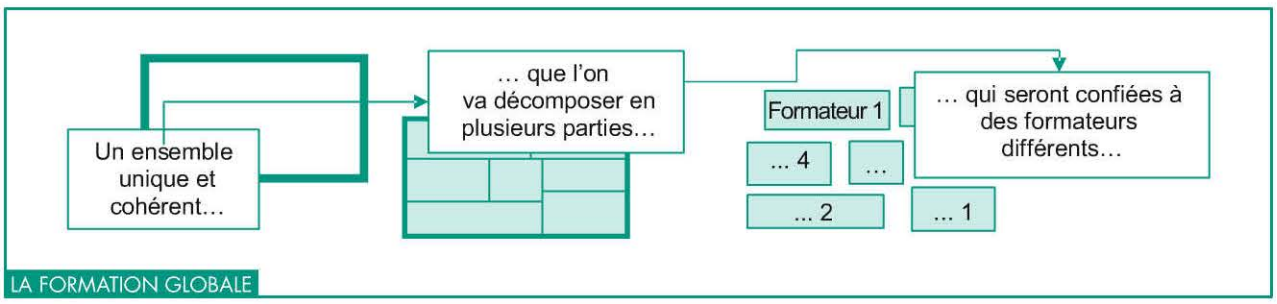
CONCEVOIR UNE FORMATION GLOBALE

Elle ne devra jamais apparaître comme étant un assemblage plus ou moins hétéroclite de formations plus réduites.

Comme elle est imaginée et conçue par plusieurs formateurs, le risque principal est que la formation globale ne soit en fait que la juxtaposition de plusieurs formations élémentaires. Alors qu'elle doit être constituée d'un ensemble unique décomposé ensuite en plusieurs parties, chaque partie étant confiée à un formateur différent choisi pour ses compétences particulières dans le domaine (la démarche inverse, c'est-à-dire le regroupement de plusieurs formateurs reconnus pour leur expertise, en les laissant choisir la structuration globale, est artificielle et moins pertinente au plan pédagogique).

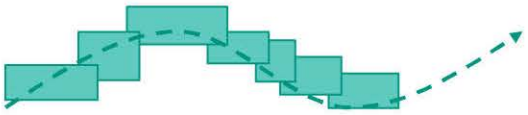
Cela impose une préparation commune, ou tout au moins de nombreux échanges et points de rendez-vous entre les différents intervenants.

Il ne devra bien sûr apparaître aucune contradiction entre les discours des uns et des autres. Il n'y a rien de plus déstabilisant pour un stagiaire que de s'entendre dire une chose, puis quelque temps après de la voir modifiée ou contredite. Les stagiaires ont besoin de certitudes. Aux formateurs de faire taire leurs divergences et leurs différences d'appréciation et de présenter un « front uni de connaissances ».



LA FORMATION GLOBALE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



Idéalement, chaque intervention *n* devrait s'appuyer sur les interventions précédentes *n-1*, *n-2*…

LES PLAGES DE RECOUVREMENT

Ce n'est pas toujours facile, en particulier pour toutes les formations comportementales, au cours desquelles des points de vue différents peuvent surgir. Dans ce cas, il convient que les uns et les autres les présentent pour ce qu'ils sont réellement, des opinions qui leur appartiennent ou qui traduisent un courant de pensée, et non pas pour des faits indiscutables.

Au-delà de la cohérence des différents discours, leur enchaînement constitue également un point clé. Les interventions doivent se succéder de manière logique, et respecter les règles de toute progression pédagogique. L'idéal est d'arriver à créer des plages de recouvrement entre les différentes formations **(▶ schéma ci-dessus)**.

Que chaque formateur soit en mesure de résumer en quelques minutes ce qu'a fait le formateur précédent est un signe très fort apprécié de tous les stagiaires. La mission du formateur coordinateur est de mettre en place les moyens pour y arriver.

RENFORCER LE SUIVI INDIVIDUEL DES STAGIAIRES

Le formateur coordinateur devra tenir le rôle que tient le professeur principal dans les classes secondaires.

Chaque formateur devrait être au courant de la progression de chacun des stagiaires dans les domaines qui ne sont pas le sien, et ce pour plusieurs raisons : tout d'abord parce que si un stagiaire a des difficultés avec un formateur ou une discipline, cela risque d'avoir des conséquences sur son implication dans les autres matières. Ensuite parce qu'un formateur sera amené à s'appuyer sur des notions abordées par ailleurs, et qui constitueront des prérequis. Si ces prérequis ne sont pas maîtrisés, la progression

Cas pratique

Vous intervenez dans un cycle de formation avec plusieurs autres formateurs. Ce matin, alors que vous arrivez à votre bureau, vous recevez un appel affolé du responsable de la formation : « Que fais-tu aujourd'hui ? Le formateur qui devait intervenir vient de me prévenir. Il est cloué au lit. Il faut que tu le remplaces au pied levé ! » Plutôt que de le remplacer et d'assurer son cours, il vaut mieux poursuivre votre propre cours en tenant compte des points que les stagiaires auraient dû voir avec le formateur absent et qui ne sont donc pas connus. Quitte ensuite à échanger avec lui une autre plage horaire afin qu'il rattrape le retard pris.
Remplacer le formateur en assurant le cours qu'il aurait dû dispenser est beaucoup plus délicat. Si l'on en connaît le contenu aussi bien que lui, pourquoi pas ? Mais à condition d'avoir au préalable eu au moins un contact téléphonique avec lui afin de bien se recaler : « Où en est-il, quelles sont les difficultés des stagiaires, comment s'est déroulée la séance précédente ? » Et à l'issue du cours, un nouveau contact téléphonique s'impose pour lui décrire comment cela s'est passé. Sans ces quelques précautions, le remplaçant sera tenu de faire confiance aux stagiaires pour assurer le fil conducteur, ce qui n'est pas sans risque (« Oui, cela, on l'a bien vu ! »… alors qu'en fait le sujet n'a été que survolé, ou inversement).

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

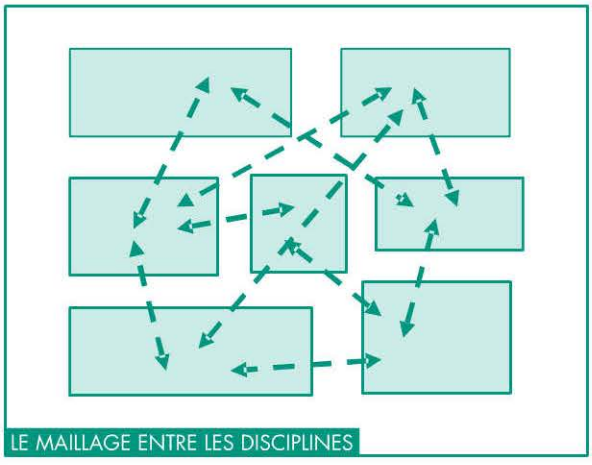
du stagiaire sera ralentie. Ce suivi individuel sera facilité par la mise en place d'un carnet de liaison entre les différents formateurs.

FAVORISER LE MAILLAGE ENTRE LES DISCIPLINES

Au-delà de l'enchaînement et du recouvrement des différentes interventions, il convient de créer, autant que faire se peut, un véritable maillage entre les différentes disciplines. Ce maillage peut en particulier se traduire concrètement par des exercices donnés par un formateur et corrigés par un autre, par des exercices faisant intervenir des notions abordées par plusieurs formateurs, par la mise en place d'une étude de cas de synthèse en fin de cursus. Là est d'ailleurs probablement le vrai enjeu des formations pluridisciplinaires : faire acquérir des compétences utilisables dans de nombreux domaines à partir d'un savoir enseigné dans des domaines précis.

Ce maillage sous-entend une étroite coopération entre les formateurs intervenants. Par exemple, dans un cycle de formation à la qualité animé par plusieurs formateurs, l'un d'entre eux abordera inévitablement, dans son module consacré au contrôle de la qualité, les notions de moyenne, médiane et écart type. Mais les autres formateurs devront eux-mêmes être capables de relayer son discours et de répéter ses explications s'ils ont besoin, dans leur propre module, d'utiliser ces notions.

Un deuxième exemple est peut-être encore plus parlant : si dans une classe, c'est à un professeur de français qu'incombe la mission d'expliquer les règles de grammaire, tous les autres professeurs doivent être aussi intransigeants que lui et ne pas accepter de fautes dans les textes qui leur sont soumis !



LE MAILLAGE ENTRE LES DISCIPLINES

POUR RÉSUMER

Très riche et parfois indispensable, l'intervention successive de plusieurs formateurs nécessite une bonne coordination et une connaissance par les uns du programme des autres.

▶ **fiche 76**
Intervenir face à un groupe déjà constitué

▶ **fiche 85**
La co-animation

▶ **fiche 87**
Encadrer un groupe de formateurs

POUR ALLER PLUS LOIN

• Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.
• Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Il est clair qu'une population de formateurs est généralement assez difficile à manager. Devant en permanence s'affirmer devant ses stagiaires, travaillant seul loin de sa « base », un formateur a bien du mal à respecter une règle fixée par le formateur encadrant qui restera pour lui, et avant tout, un de ses pairs...

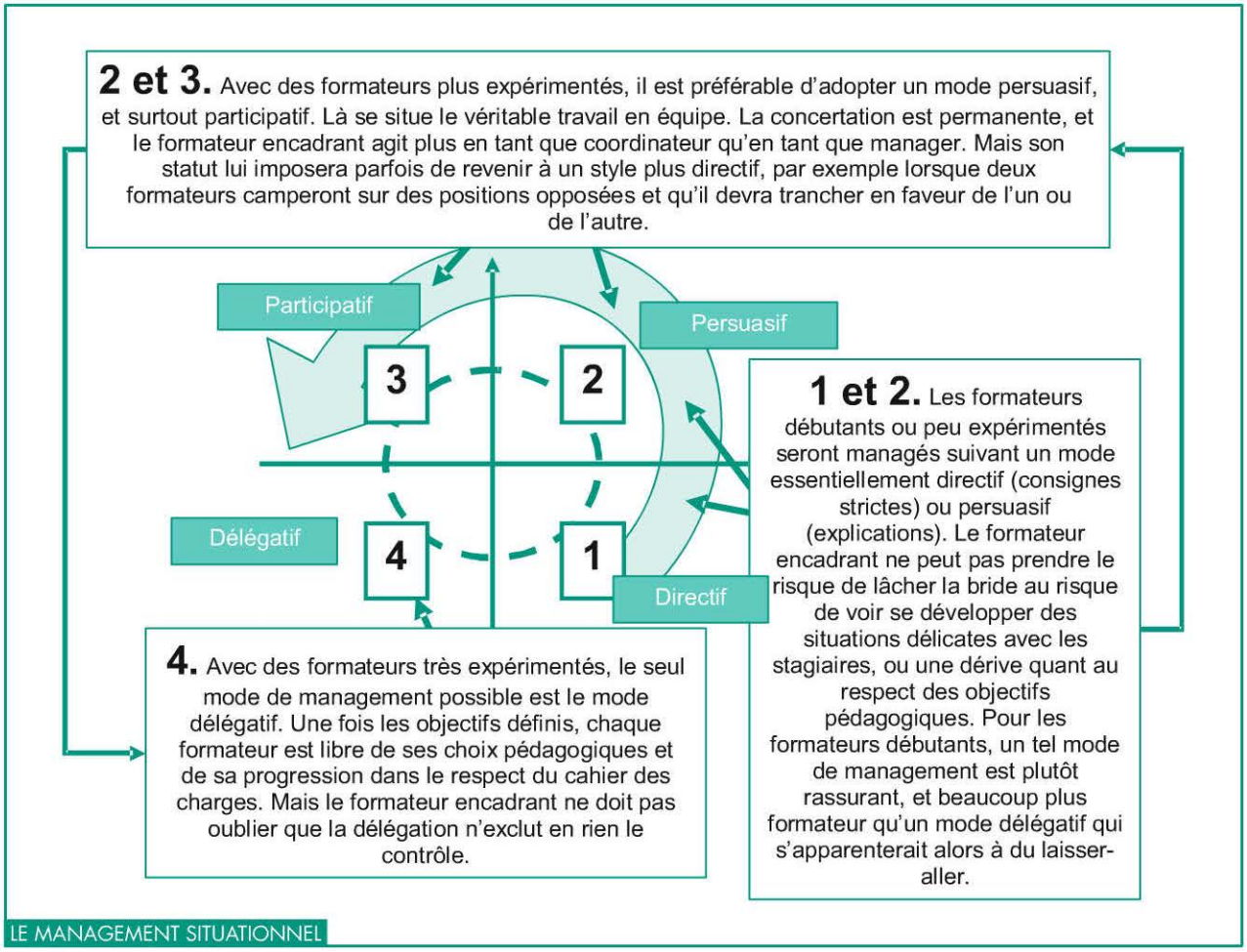
INDÉPENDANCE VERSUS AUTONOMIE

L'indépendance marquée du formateur, clairement affichée, peut constituer un frein au travail en équipe. Qui n'a pas connu un formateur gardant jalousement pour lui ses supports de cours et ne voulant absolument pas les communiquer à un autre ?

Il y a en fait dans l'esprit de beaucoup d'entre eux une probable confusion entre les mots « indépendance » et « autonomie ». Ces deux notions ne sont absolument pas comparables. La première est dangereuse alors qu'il est bon que se développe la seconde, mais dans un cadre qui aura été fixé préalablement.

MANAGER UN GROUPE DE FORMATEURS

Toute la difficulté réside dans la nécessité de manager des formateurs d'autonomie et de profil



LE MANAGEMENT SITUATIONNEL

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

différents. Le modèle du management situationnel, très utilisé en management, permet d'y voir plus clair (▶ schéma page précédente). Il distingue quatre modes de management, en fonction du niveau d'expérience des formateurs à encadrer.

LA LÉGITIMITÉ DU FORMATEUR ENCADRANT

Le formateur encadrant ne pourra pas tirer sa légitimité de ses connaissances puisqu'il aura à manager des formateurs qui, chacun dans leur discipline, en sauront plus que lui. Lorsque dans une classe du secondaire le professeur de mathématiques est choisi comme professeur principal, ses compétences en anglais sont moins développées que celles de son collègue professeur d'anglais.

Sa légitimité vient essentiellement de ses qualités de pédagogue et de ses qualités d'animateur. Ce dernier point est beaucoup plus important qu'il n'y paraît. Lorsque l'on confie la coordination d'une action de formation impliquant plusieurs formateurs à une personne, il convient de choisir le meilleur communicant, et non pas le plus savant !

ASSURER LA COHÉSION DU GROUPE DE FORMATEURS

Il est possible, très facilement et sans y mettre trop de moyens, de développer un esprit d'équipe et d'accroître la motivation d'un groupe de formateurs que l'on encadre.

- Utiliser une identité graphique commune pour tous les supports de formation.
- Multiplier les travaux et projets transdisciplinaires.
- Organiser des réunions et rencontres périodiques entre les formateurs.
- Évaluer régulièrement les résultats obtenus par les uns et les autres, sans pour autant les comparer.
- Maintenir une stricte égalité de traitement entre chacun. Que penser par exemple de ce brillant intervenant professionnel dans une école d'ingénieurs, qui avait fixé comme postulat qu'il ne travaillerait pas le mercredi ni le samedi matin ? Ce « mandarinat » a fini par le desservir, les autres formateurs s'éloignant peu à peu de lui. Que penser de cet autre formateur, refusant de dispenser sa formation ailleurs que dans une salle précise, « par hasard » la mieux équipée ?
- Ne pas s'approprier ou faire s'approprier par la structure les travaux des uns et des autres. Il semble tout à fait logique, ceci est un exemple qui n'est pourtant pas toujours suivi, que le nom de chaque formateur apparaisse sur les documents pédagogiques qu'il a conçus. Les signatures « collectives » ou « hiérarchiques », si elles remettent tous les formateurs au même niveau, démotivent les meneurs, les plus productifs et les plus courageux.

POUR RÉSUMER

- Les règles de base du management doivent être respectées lorsque l'on encadre un groupe de formateurs.
- S'adapter à l'autonomie de chacun est indispensable.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

▶ **fiche 76**
Intervenir face à un groupe déjà constitué

▶ **fiche 85**
La co-animation

▶ **fiche 86**
Intervenir à plusieurs sur une formation

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

88 GÉRER SON STRESS

Il n'y a guère que les formateurs inconscients – ou prétentieux ! – pour affirmer ne pas être touchés par le stress. On se souviendra de la phrase de Sarah Bernhardt répondant à une jeune actrice qui se vantait de ne pas connaître le trac : « Rassurez-vous, cela viendra avec le talent ! »

POURQUOI STRESSE-T-ON ?

Le stress résulte de situations d'attente ou d'exception, de situations inhabituelles pour lesquelles on a peur :

- d'être mal jugé ;
- de ne pas être à la hauteur ;
- de ne pas savoir répondre…

Le stress s'installe lorsque le formateur se met à se poser lui-même des questions auxquelles il ne sait pas répondre. Et c'est la nature même de ces questions qui conditionne le niveau de stress qu'il devra supporter **(▶ schéma ci-dessous)**.

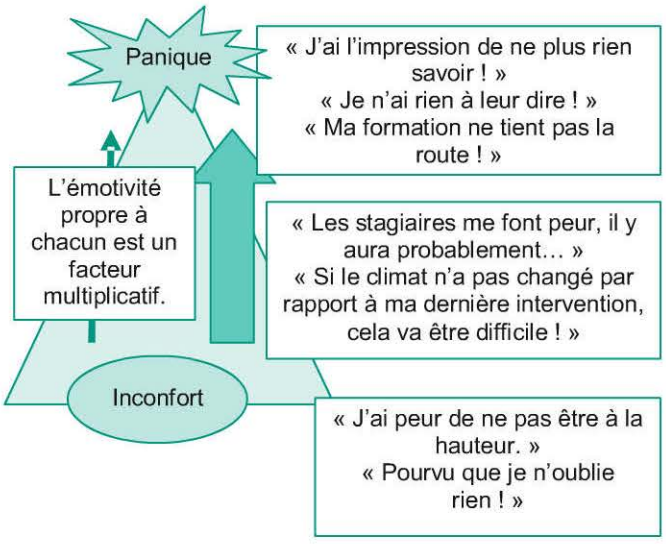
LUTTER CONTRE LE STRESS

Il existe trois moyens d'agir contre le stress :

- par une préparation physique et psychologique. Il s'agit avant tout de diminuer le nombre de questions sans réponse ;
- par un accroissement des compétences ;
- par des aides matérielles.

Concrètement, il s'agit de :

- se répéter que si l'on a été choisi pour dispenser une formation, c'est parce que l'on possède certaines compétences et que, si les stagiaires sont là, c'est justement parce qu'ils ne les possèdent pas eux-mêmes ;
- éviter les préparations de « dernière minute » ;
- ne jamais dévoiler un sujet avant un exposé. Il se trouvera toujours quelqu'un pour contredire, même involontairement, l'orateur et le déstabiliser ;



LE FONCTIONNEMENT DU STRESS

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- toujours se présenter à l'heure (prendre une petite marge). Inversement, ne jamais arriver une heure avant le début de la formation ;
- instituer des rituels qui rassurent et transforment une situation nouvelle en situation déjà vécue de nombreuses fois ;
- se réserver un moment à soi avant de démarrer ;
- imaginer que les personnes que l'on redoute sont placées dans une situation de la vie courante afin de les rendre plus « humaines » ;
- soigner les aspects matériels de la formation : n'utiliser que des supports audiovisuels parfaitement au point, attention au micro qui amplifie le tremblement d'une voix mal assurée… Rien de tel qu'un rétroprojecteur qui ne fonctionne pas ou qu'un paperboard « envolé » pour faire grimper de plusieurs points la tension du formateur… ;
- présenter de nombreux croquis et schémas. Outre leur intérêt pédagogique certain, l'attention du public de stagiaires se reportera sur eux plutôt que sur le formateur.

DOIT-ON RÉPÉTER ?

Il est certain que l'entraînement et la répétition peuvent contribuer à une diminution importante du trac et à un regain de confiance en soi. Mais trop répéter n'est probablement pas une bonne chose, parce que cela prend du temps, mais aussi parce que cela risque de renforcer le sentiment d'imperfection.

Si l'on choisit de répéter une formation ou une partie de formation avant de se lancer, il est souhaitable que cette répétition se déroule dans une salle identique à celle où aura lieu la formation.

GÉRER LA FATIGUE

Animer une formation est loin d'être reposant. Le formateur doit tout le temps être au maximum de ses capacités. Contrairement aux stagiaires, qui peuvent de temps en temps perdre le fil de la formation (et ensuite rattraper le groupe), le formateur ne peut relâcher son attention. Celle-ci reste toujours soutenue, même lorsqu'il utilise des méthodes participatives au cours desquelles les stagiaires agissent, mais en restant sous son contrôle.

- Une très bonne hygiène de vie pendant les périodes intenses de formation est nécessaire (dormir le temps que l'on doit, et non celui que l'on peut…).
- À la fin de chaque journée de formation, essayer de se déconnecter, de couper les ponts.

Cas pratique

Le matin même d'une première journée de formation, une extinction de voix vous rend incapable de parler à voix haute et intelligible. Mais les stagiaires, qui viennent de loin, sont tous arrivés la veille. Il ne saurait être question de tout annuler, ni même de reporter !

Et oui, cela arrive. Avoir dans sa mallette un de ces « médicaments miracles » contre les maux de gorge peut être utile, mais on se rendra vite compte qu'ils n'ont de miracle que le nom.

Face à son public et ayant le plus grand mal à parler, le formateur devra avoir recours à des techniques participatives, fera travailler les stagiaires en sous-groupes pour économiser le peu de voix qu'il lui reste. Cela lui sera plus facile de parler à de petits sous-groupes qu'à toute l'assemblée. Il utilisera également le paperboard et privilégiera l'écrit.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Mieux vaut s'adonner à son loisir favori plutôt que ressasser pour la énième fois le programme du lendemain.

- Ne pas abuser des bonnes choses, en particulier lors des repas de midi… même si ce n'est pas toujours facile : combien de formateurs n'avouent-ils pas compenser d'une certaine façon les difficultés rencontrées pendant la matinée en se laissant tenter le midi par un dessert un peu trop calorique ? Il faut manger assez légèrement et surtout de façon équilibrée. La digestion est le pire ennemi du formateur. Il ne faut également pas oublier de boire beaucoup d'eau dans la journée.
- Aérer périodiquement la salle de formation (les stagiaires, le rétroprojecteur… sont de gros producteurs de calories). Certains critiquent la climatisation, mais elle présente tout de même l'intérêt de diminuer les risques de somnolence…
- Les seuls moments de détente sont les pauses, que le formateur ne devra en aucun cas sacrifier. Si la fatigue se fait sentir, l'expliquer aux stagiaires. Ils laisseront le formateur récupérer tranquillement, par exemple en marchant lentement et en plein air pendant une dizaine de minutes. La pause est faite pour les stagiaires autant que pour lui.

POUR RÉSUMER

- Chaque formateur, même le plus aguerri, doit bien se dire que le stress et la fatigue sont des composantes normales de sa fonction.
- Certaines pratiques permettent de les faire diminuer, mais pas de les supprimer totalement.

▶ **fiche 77**
Soigner la qualité de sa communication

▶ **fiche 79**
La communication non verbale

▶ **fiche 83**
Accroître son assertivité

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

LES FORMATIONS À L'OUTIL INFORMATIQUE 89

Il s'agit des formations de type bureautique, mais surtout des formations aux logiciels de type ERP et aux logiciels développés en interne pour répondre à un besoin précis. Le formateur sera ici confronté aux spécificités de la formation sur écran.

LE PRINCIPE

Les formations aux logiciels sont fréquemment dispensées par l'entreprise qui les a développés et vendus. Dans ce cas, on constate que les stagiaires sont souvent déçus. Le formateur connaît trop bien son produit et a souvent beaucoup de mal à se mettre au niveau des personnes à qui il est supposé le faire découvrir. Il est également persuadé que son produit ne souffre d'aucun défaut, et a beaucoup de mal à entendre les critiques des stagiaires.

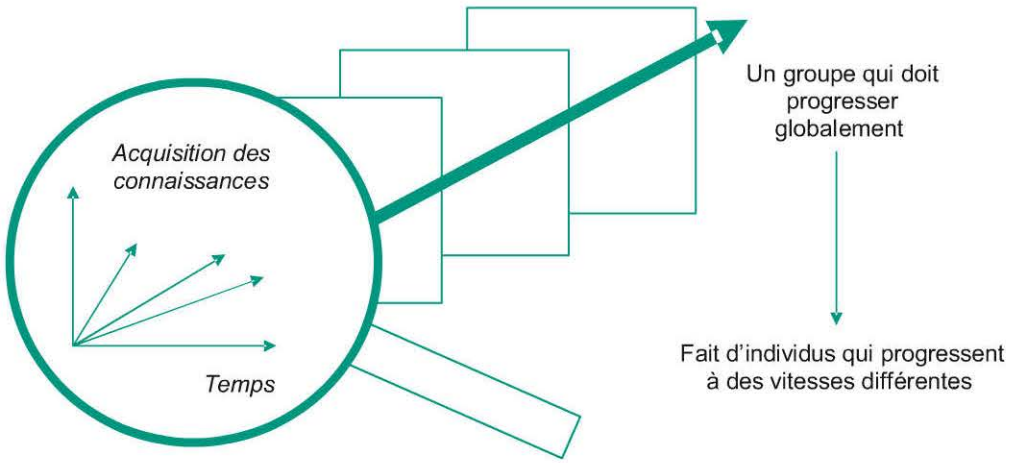
Une bonne solution est de former en interne deux ou trois personnes qui deviendront dans l'entreprise les spécialistes du logiciel, puis d'engager un programme de démultiplication. Ces formateurs internes auront une bonne vision de l'utilisation du logiciel, ce qui constitue un avantage important. L'informatique redevient un outil et ne constitue plus une fin en soi ! On peut noter que de telles formations permettent souvent d'identifier certaines incohérences ou zones d'ombre dans l'utilisation des procédures internes. Il n'est pas rare que lors des formations organisées, l'on fasse remonter au service informatique des demandes de modification d'une fonctionnalité afin de s'adapter à la réalité du terrain.

LES SPÉCIFICITÉS DE LA FORMATION SUR ÉCRAN

Une progression pédagogique variable

La progression pédagogique peut être très différente d'un stagiaire à un autre. Chacun évolue seul, face à son écran, à son propre rythme.

À un instant *t* donné, chaque stagiaire a en face de lui un support (ce qui est affiché sur l'écran) différent de celui de son voisin. Il est parfois en déphasage marqué avec les propos du formateur, lequel ne s'aperçoit pas forcément de cette situation.



LA FORMATION SUR ÉCRAN

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Une communication plus difficile

- L'écran est un véritable tueur de la communication. Plutôt que de poser des questions au formateur, certains stagiaires espèrent trouver quelque part dans le logiciel la réponse qui leur manque, la fenêtre qui leur permettra de s'en sortir seul.
- Lorsque les stagiaires ont à leur disposition un écran pour deux, il se crée des binômes avec des liens privilégiés, ce qui peut aller à l'encontre de la cohésion du groupe. Ce qui est admis et même recherché, mais pour de courtes périodes (lorsque l'on propose des jeux de rôles…), dans les formations classiques a ici des effets qui peuvent être très néfastes. Par ailleurs on a déjà vu se développer, dans tous ses excès, une véritable compétition entre les binômes.

La fatigue des stagiaires

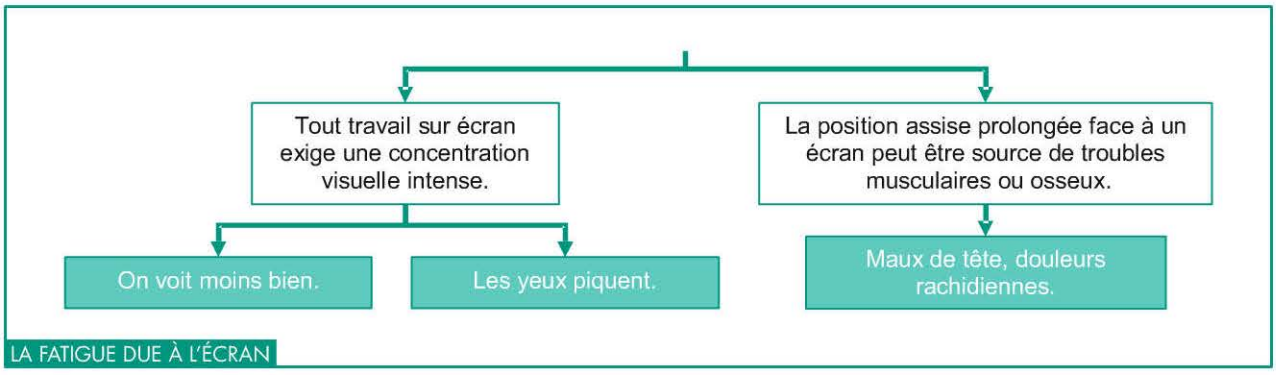
Il est très difficile pour certains de rester de longues heures face à un écran. On ne peut que conseiller au formateur de multiplier les pauses de courte durée et de varier le rythme de la formation.

LES CONDITIONS MATÉRIELLES

Ordinateur en panne, mauvaise version des logiciels, mots de passe non connus, partage d'imprimante mal configuré, problème réseau… sont quelques-uns des nombreux problèmes auxquels le formateur sera trop fréquemment confronté. Ces difficultés peuvent se régler grâce à une préparation (répétition générale deux jours avant le début de la formation…).

Un autre écueil que rencontrera le formateur informatique est la mauvaise conception de la salle de formation. Sur le plan pédagogique, la plupart d'entre elles ne sont pas du tout adaptées.

Pour une formation informatique plus que pour toute autre formation, une salle correctement agencée représente 50 % de la réussite. La figure ci-après représente l'agencement idéal. Mais la réalité est bien souvent tout autre. On essaye de s'affranchir des contraintes techniques (passages de câbles, regroupement des prises d'accès au réseau…) et on ne se pose que dans un deuxième temps la question de savoir si cette salle est bien adaptée à la formation. Cela conduit à des aberrations : des stagiaires « coupés » du formateur, assis en rang d'oignon derrière leur ordinateur, un formateur qui ne voit pas ce qui se passe sur chaque écran, ou bien qui, pour le voir, doit se faufiler entre les rangs trop serrés, une impossibilité pour les stagiaires de prendre des notes et d'étaler correctement leur support de cours…

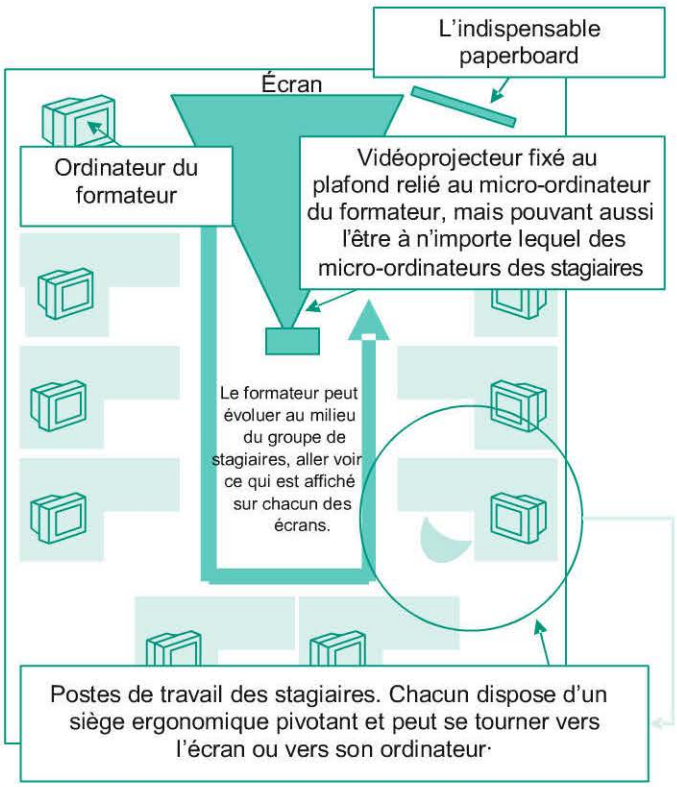


LA FATIGUE DUE À L'ÉCRAN

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Pour que les stagiaires soient dans de bonnes conditions, il faut respecter les règles suivantes.

- L'écran doit être propre, sans traces.
- La distance œil/écran doit être au minimum de 50 cm.
- Les yeux du stagiaire doivent être positionnés à la hauteur du bord supérieur de l'écran.
- Le clavier doit être posé à 15 cm environ du bord de la table.
- La surface de la table sera non réfléchissante.
- Les postes devront se situer, non pas directement sous les plafonniers, mais entre deux rangées de luminaires.
- Les écrans devront être placés perpendiculairement aux ouvertures (lumière naturelle).



L'AGENCEMENT IDÉAL DE LA SALLE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Former sur un écran est souvent difficile, en particulier parce que la présence de l'écran empêche le formateur de suivre certaines des règles qui lui permettent d'accroître son impact pédagogique.

• Les conditions matérielles seront alors primordiales et devront faire l'objet d'une attention particulière de la part du formateur.

▶ fiche 90
Animer une formation sur écran

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

ANIMER UNE FORMATION SUR ÉCRAN 90

Le formateur sur ordinateur ne doit pas faire l'économie de la relation sociale sous-jacente à chaque formation. Le questionnement, l'échange des idées, la confrontation des points de vue peuvent très facilement, s'il n'y prend garde, être occultés par la machine.

QUELQUES RÈGLES DE BASE

- Éviter de constituer des groupes trop lourds. Une ou deux personnes par poste de travail, jamais plus. Avec des groupes plus importants, seuls un ou deux travaillent réellement et profitent de l'enseignement du formateur.
- Circuler sans arrêt dans la salle et ne pas rester devant son propre micro-ordinateur.
- Faire bouger les stagiaires, les faire venir au tableau ou bien les faire manipuler l'ordinateur relié au vidéoprojecteur le plus souvent possible.

CONSEIL

L'utilisation d'une souris sans fil ou de la télécommande du vidéoprojeteur peut s'avérer très utile, car cela permet au formateur de continuer sa démonstration loin de son propre écran.

- Ne faire allumer l'ordinateur que lorsque cela est réellement nécessaire. Pour les indispensables apports théoriques, si la salle de cours ne permet pas de s'extraire de son environnement informatique, ne pas hésiter à changer de salle et à revenir dans une salle de formation plus classique.
- Cesser périodiquement d'utiliser les ordinateurs, par exemple en reformulant ou faisant reformuler sur un paperboard les principaux points abordés.
- Faire imprimer ou distribuer des copies d'écran est intéressant. Mais attention :

Aspects positifs	Aspects négatifs
Lien avec la réalité. Support que l'on peut consulter ultérieurement.	On ne peut pas tout imprimer. Cela donne faussement le sentiment de « tout savoir ».

LES DIFFICULTÉS

Avec certains stagiaires, animer une formation sur écran constitue un exercice de haut vol !

Certains stagiaires ne connaissent pas Windows

Même si cette catégorie de stagiaires se fait de plus en plus rare, la présence dans un groupe d'une personne ne connaissant pas les bases du système d'exploitation Windows peut être un frein énorme à la progression du groupe tout entier et une charge pour le formateur.

Pour anticiper ce problème :

- toujours préparer en back-up quelques planches présentant les principales fonctionnalités Windows ;
- ne pas hésiter, si trop de stagiaires sont dans ce cas, à consacrer deux heures en début de formation à faire quelques rappels ;
- et plus en amont, au moment de la préparation de la formation ou de la convocation des stagiaires, rappeler les prérequis nécessaires.

Certains stagiaires « n'osent » pas

Ils ont une peur, irrationnelle, de faire un mauvais geste, cliquer au mauvais endroit, agir de façon irrémédiable et être à l'origine d'une perte de données. Dans ce cas il faut leur démontrer, sur leur propre ordinateur, que des frappes

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

aléatoires de touches du clavier peuvent toujours être rattrapées. Leur expliquer l'utilité de la touche « annuler la dernière action ».

Certains stagiaires sont toujours très en avance

Ils maîtrisent bien l'outil informatique et savent en tout cas que rien d'irrémédiable ne peut être commis. Ils n'hésitent donc pas à « partir en exploration » et à aller à la découverte du logiciel que le formateur est censé leur présenter.

Dans ce cas, il faut :

- mettre en avant leur aisance et l'exploiter en leur demandant d'assister des collègues plus en retrait ;
- toujours préparer des exercices à tiroirs, de plus en plus difficiles, et ce pour chacun des points abordés. Éviter de donner des exercices trop faciles à ceux qui avancent vite et exploiter à son profit la possibilité de faire avancer les stagiaires à des rythmes différents ;
- ne pas hésiter, surtout si leur comportement entraîne une perturbation du groupe, à les « piéger » en leur demandant une manipulation bien précise sur l'écran étudié. Répéter l'opération autant de fois que nécessaire et bien faire remarquer au stagiaire qu'il ne sait pas répondre correctement ;
- relier le vidéoprojecteur à leur ordinateur. (« Puisque vous semblez bien avancer, je vais brancher votre micro-ordinateur et le vidéoprojecteur. Vous nous servirez de locomotive. »)



POUR RÉSUMER

Lors des formations sur écran, l'hétérogénéité du groupe de stagiaires est souvent très forte et doit être traitée au cas par cas par le formateur qui essaiera d'avoir un groupe plus réduit.

▶ **fiche 9**
Les prérequis

▶ **fiche 89**
Les formations à l'outil informatique

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Module 11

IMPLIQUER LES STAGIAIRES

Il n'est rien de pire pour un formateur que de se retrouver devant un groupe apathique, passif. Il aura l'impression de parler à une salle vide et son discours va s'en ressentir. Le manque d'enthousiasme des stagiaires finira par l'atteindre à son tour, il perdra son entrain et la journée risque d'être longue…

Les origines d'un manque d'implication sont multiples. Au premier rang d'entre elles, on retrouvera l'incapacité du formateur à mobiliser et à captiver les stagiaires, non pas par une mauvaise maîtrise du sujet, mais le plus souvent en raison de maladresses. L'austérité d'un sujet peut également en être responsable, ainsi que des causes externes indépendantes du formateur et du contenu de la formation. Les stagiaires sont parfois désignés pour participer à une formation dont ils ne veulent pas ou qui débouchera sur un changement non souhaité de leurs pratiques professionnelles. La formation n'a pas été assez expliquée en interne avant d'être imposée à tous, et elle risque d'être inefficace.

Mieux impliquer les stagiaires passe par un accroissement de la cohésion du groupe, par la maîtrise des techniques d'animation participatives et par une lecture en temps réel de la motivation des apprenants afin de réagir dès l'apparition des premiers symptômes de démotivation.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

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

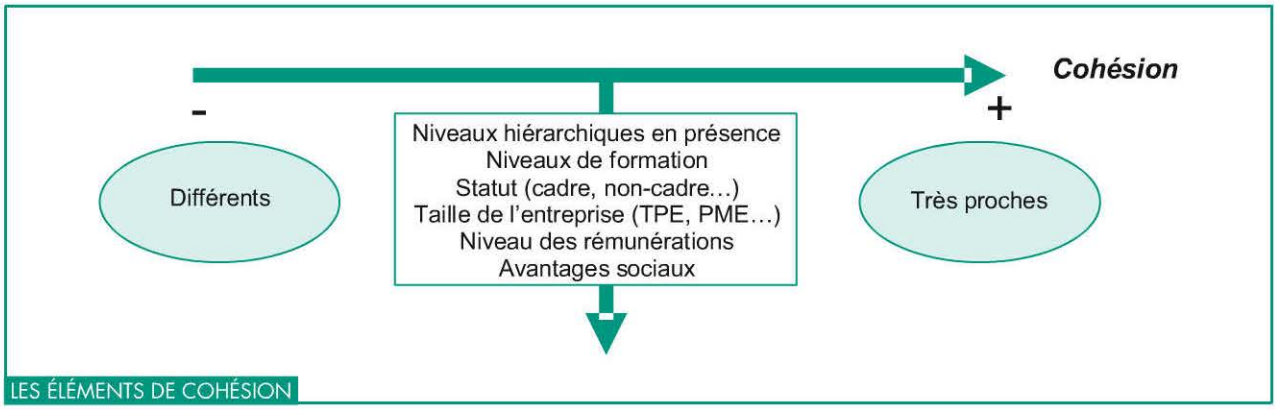
Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

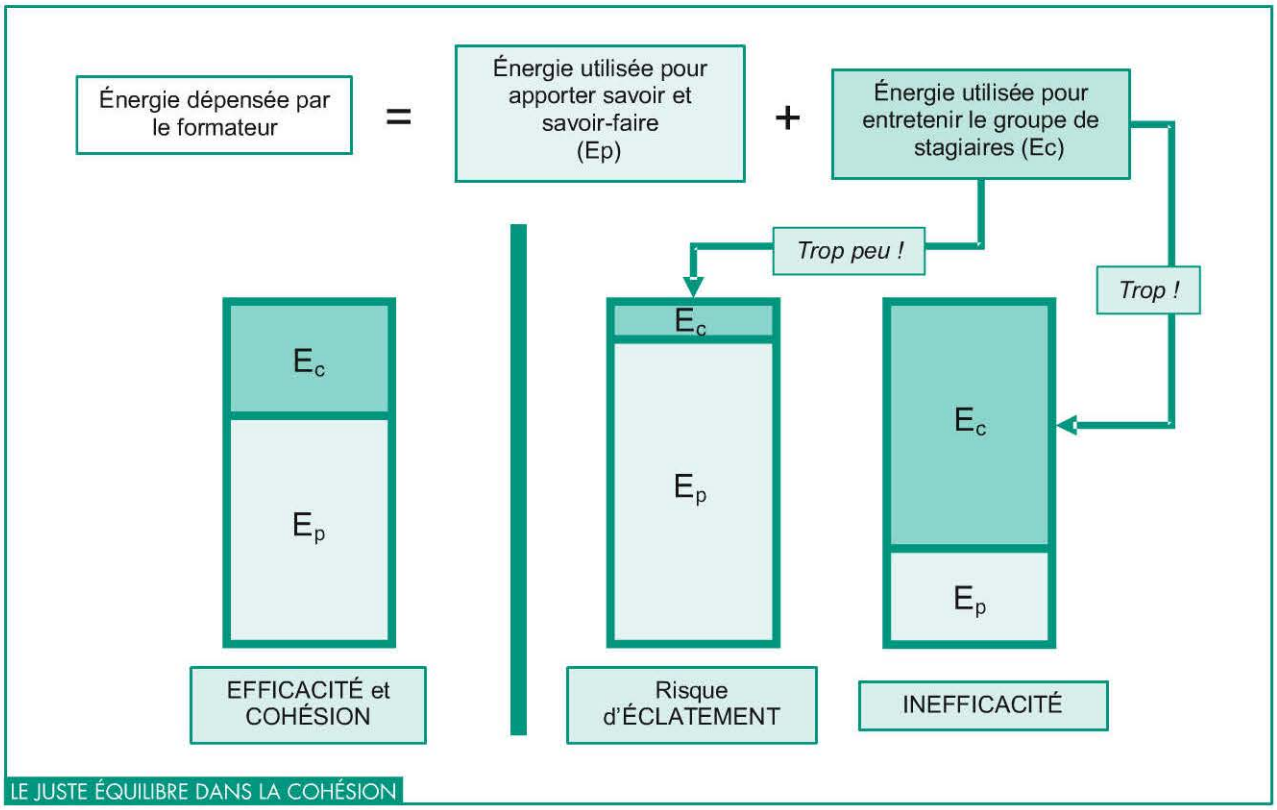
Quels que soient le thème de la formation, les participants et le niveau, à partir du moment où le formateur utilisera des méthodes actives elles ne seront efficaces que si le groupe de stagiaires est relativement soudé. Sans cela, le résultat des travaux en sous-groupes, les réponses aux questions et les interventions des stagiaires ne seront pas satisfaisants.

LE PRINCIPE

Certains éléments comme les niveaux hiérarchiques présents dans le groupe, les statuts, la taille de l'entreprise, etc., sont à prendre en compte car ils influent sur la cohésion du groupe (▶ premier schéma ci-dessous).



LES ÉLÉMENTS DE COHÉSION



LE JUSTE ÉQUILIBRE DANS LA COHÉSION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Ainsi que l'illustre le second schéma, le formateur devra donc veiller à maintenir ou accroître la cohésion de son groupe, en essayant bien sûr de garder une juste mesure. En effet, si le manque de cohésion conduit à l'éclatement et à la désagrégation du groupe, n'avoir que ce souci de cohésion en tête risque de faire oublier quelques-uns des points essentiels à transmettre.

LES RÈGLES À SUIVRE

Une égalité de traitement

Pour accroître la cohésion d'un groupe, en premier lieu, il faut respecter une stricte égalité de traitement dans tous les domaines. Dans le cas contraire, le risque est d'être accusé de discrimination. Les stagiaires défavorisés se retourneront alors, souvent inconsciemment, contre les autres stagiaires et le groupe éclatera. Par exemple, si dans un groupe de stagiaires le formateur connaît une des personnes et la tutoie, alors il devra tutoyer tous les autres. Il ne donnera pas du « Monsieur » à l'un et du « Jean-Paul » à l'autre.

Varier la composition des groupes

Lorsque le formateur prévoit de nombreux travaux en sous-groupes, il devra veiller à ce que ces derniers ne soient jamais les mêmes.

Attention, il arrive que certains stagiaires se regroupent et forment de véritables clans au détriment de la cohésion globale du groupe ! Il faut arriver à casser ces clans en organisant le plus possible de travaux en sous-groupes et en choisissant soi-même la composition des groupes.

La pause de midi

Il convient d'éviter autant que possible que chacun parte de son côté le midi. Un repas pris en commun entre le formateur et les stagiaires est l'occasion de mieux se connaître et s'apprécier dans un contexte un peu plus détendu que ne l'est celui de la formation.

Si les stagiaires décident le midi de ne pas casser leurs habitudes et vont manger, qui chez lui, qui avec ses collègues habituels, en laissant le formateur seul… Dès le retour des stagiaires en début d'après-midi, celui-ci pourra leur faire part de ce qu'il a ressenti, seul devant son assiette. Et expliquer l'intérêt qu'il y a, en formation, à partager le repas avec les autres stagiaires, en termes de cohésion de groupe, de connaissance de l'autre, de partage des expériences.

Cas pratique

À l'occasion d'un échange verbal un peu vif, vous découvrez que deux stagiaires, très remontés l'un contre l'autre, sont incapables de travailler ensemble !

Sur la durée d'un stage, très courte au regard de la vie professionnelle, on ne peut espérer changer deux personnes qui manifestement partagent un très lourd passif. Des explications, voire des remontrances du formateur n'auront que très peu d'effets. Le formateur veillera à ne pas verser d'huile sur le feu. Il évitera dans la suite de la formation de faire travailler ces deux stagiaires ensemble, de les mettre l'un en face de l'autre. Il veillera également à être équitable et à les traiter de façon identique. Bien sûr, s'il y a des travaux en sous-groupes, il évitera de les mettre dans le même groupe. Et si les sous-groupes doivent travailler sur des sujets qui s'opposent, il s'arrangera pour qu'aucun des deux ne soit le rapporteur.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

CONSEIL

Annoncez que pour le lendemain, vous réserverez une table pour tout le monde et que vous comptez sur chacun. Et si possible, arrangez-vous pour que l'heure de fin de formation le matin ne coïncide pas avec l'heure à laquelle les ateliers ou bureaux cessent leur travail. Il est beaucoup plus difficile de partager son repas avec ses collègues habituels si ceux-ci sont partis déjeuner une demi-heure plus tôt !

Bannir tout jugement des uns sur les autres

On ne peut que conseiller d'intervenir vivement lorsqu'à l'occasion d'un exercice un stagiaire se moque du comportement d'un autre. Même si cela n'est pas fréquent, cela arrive et le formateur doit alors « remettre les pendules à l'heure ». De façon générale, refuser tout jugement des uns envers les autres. Lors des débriefing de jeux de rôles, proposer des grilles d'analyse qui contraindront les stagiaires à rester dans un domaine factuel.

Il faut savoir que même dans les groupes que l'on dit soudés, il peut aussi arriver qu'une majorité se ligue contre un stagiaire isolé. Par exemple un stagiaire qui n'est jamais du même avis que les autres, ou un autre qui critique le formateur ou le contenu de la formation. La cohésion du groupe majoritaire est alors renforcée par l'exclusion de ce stagiaire hors norme. Le groupe se consolide, mais au détriment d'un des siens…

POUR RÉSUMER

- Le formateur doit en premier lieu agir pour que la cohésion de son groupe de stagiaires soit forte.
- Il s'agit d'une condition nécessaire à tout apprentissage car l'énergie des stagiaires ne doit pas être endiguée par des conflits et oppositions inutiles.

▶ **fiche 74**
L'hétérogénéité des stagiaires

▶ **fiche 75**
L'évolution du groupe

▶ **fiche 92**
Maintenir la cohésion

▶ **fiche 93**
Obtenir l'engagement

POUR ALLER PLUS LOIN

• Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.
• Carré Christophe, *Animer un groupe : leadership, communication et résolution de conflits*, 2e édition, Eyrolles, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

92 MAINTENIR L'ATTENTION

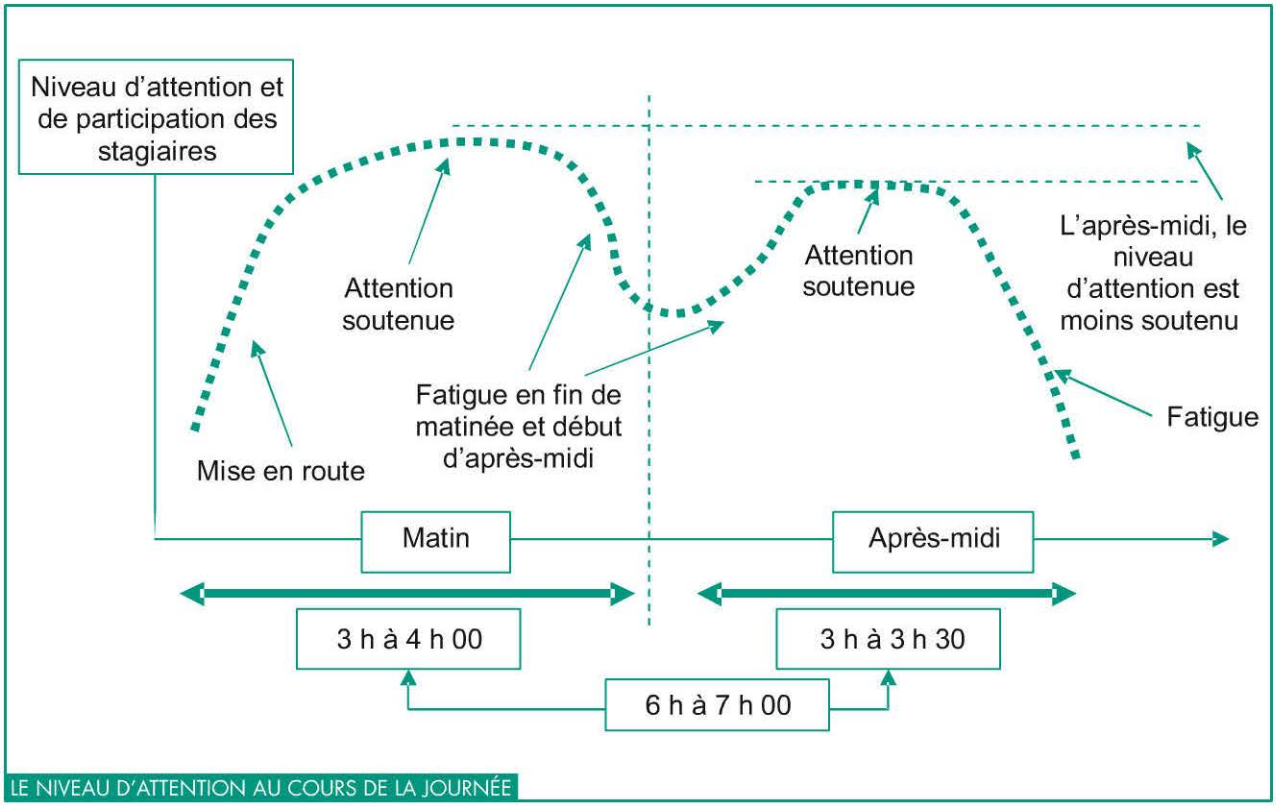
Passé une certaine heure, généralement vers 16 h 30 ou 17 heures, la productivité d'un groupe en formation diminue fortement. La capacité d'apprentissage et de mémorisation de la plupart des stagiaires chute brutalement. Ce phénomène s'observe également, mais à un degré moindre, en fin de matinée. Il faut donc tenir compte de ces phases de baisse d'attention.

LA COURBE D'ATTENTION

Le schéma ci-après présente la courbe d'attention des stagiaires au fil de la journée. Le constat du lien entre assiduité et fatigue conduira tout naturellement le formateur à limiter la durée journalière de la formation, et à s'organiser afin que les périodes de plus faible attention ne correspondent pas à des instants clés sur le plan pédagogique.

En début d'après-midi, il est impératif de privilégier les exercices et jeux de rôles, les méthodes participatives. Il faut que les stagiaires soient actifs, bougent, se lèvent, agissent… Car après un repas un peu copieux, ils ont généralement envie de somnoler !

Il arrive que certains stagiaires contestent les horaires et souhaitent terminer plus tôt le soir, ou bien rallonger la pause déjeuner. Dans ce cas, il faut raisonner en termes de résultats, de points à voir ensemble, d'exercice à terminer et non d'horaires : « D'accord pour finir plus tôt, mais l'essentiel est de terminer cet exercice. » Motivés par leur désir de finir plus tôt, les stagiaires participeront plus et finalement, ce que souhaite



LE NIVEAU D'ATTENTION AU COURS DE LA JOURNÉE

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

le formateur, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs du jour, sera respecté.

CONSEIL

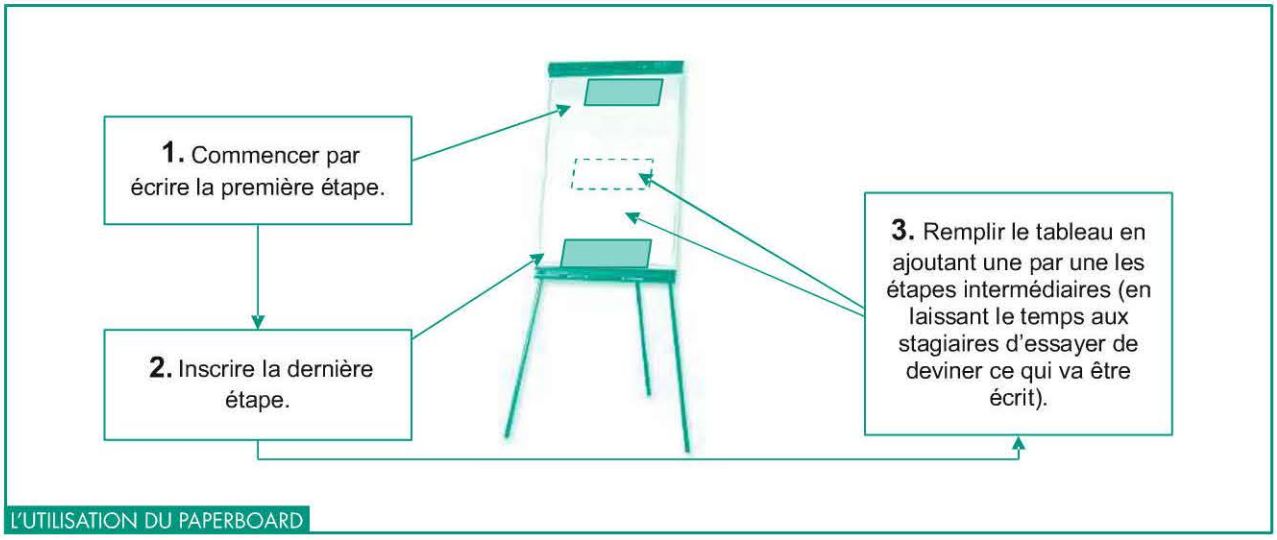
Ne pas oublier, si l'on termine plus tôt, d'en avertir le demandeur ou l'organisateur de la formation.

TRAVAILLER SES MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Au-delà de la seule et stricte fatigue physique, la nature même de la formation peut rendre plus difficile une attention soutenue des stagiaires. Si les stagiaires suivent sans difficulté une formation à la communication, interactive et ludique, il risque d'en être tout autrement pour certaines formations sur des sujets complexes ou austères, telles qu'une formation à une nouvelle norme, une formation sur le droit du travail… Le formateur ne pourra pas de toute façon changer le fond. Il est tenu à un programme et doit s'y conformer. Mais en travaillant la forme, les méthodes et la pédagogie, il arrivera quand même à capter l'attention des stagiaires.

Vous trouverez ci-après quelques pistes pour agir et éviter de vous retrouver face à un stagiaire qui dort (au sens propre du terme).

- N'utiliser l'exposé que lorsqu'il n'est pas possible de faire autrement. Privilégier les méthodes plus actives **(▶ fiches 23, 24, 25)**. Et lorsque l'on fait un exposé, varier le ton, le rythme… Utiliser le « vous » et solliciter régulièrement la participation de son auditoire. L'interpeller : *« vous avez certainement remarqué que… »*.
- Multiplier les petites questions, en changeant chaque fois de destinataire et sans ordre particulier.
- Faire passer dans le groupe de stagiaires des objets, maquettes, échantillons…
- Utiliser le paperboard **(▶ fiche 29)** pour maintenir un certain suspense. Ainsi, un formateur qui doit faire découvrir les différentes étapes d'un procédé peut s'appuyer sur la méthode présentée dans le schéma ci-après. L'expérience montre que les stagiaires essaient de deviner ce que va écrire le formateur et sont donc à la fois attentifs et



L'UTILISATION DU PAPERBOARD

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Cas pratique

À un groupe de stagiaires à qui il cherchait à faire découvrir un terme complexe et peu usité, un formateur n'a pas hésité à proposer une partie de « jeu du pendu ».

Le résultat : 10 stagiaires très actifs qui proposent des lettres, suggèrent des mots et finalement sont heureux de trouver la solution. Le formateur peut être certain que ce mot sera retenu car il sera associé à un épisode plutôt agréable de la formation.

beaucoup plus réceptifs que si le formateur se contentait d'écrire plus classiquement les différentes étapes.

- Faire remplir des documents « à trous » (▶ fiche 44). Ils forcent à l'écoute puisque les stagiaires doivent capter certains mots ou phrases pour les retranscrire.
- Ne pas hésiter à faire jouer.
- Utiliser, mais sans en abuser, les fonctionnalités d'animation du logiciel PowerPoint.
- Multiplier les citations. Au-delà de l'aspect communication, s'appuyer sur des noms très connus renforce le poids de son discours. On dit qu'en politique les bons mots retiennent l'attention. En formation aussi. Rien de tel qu'une bonne citation pour graver de façon quasi indélébile dans la mémoire des stagiaires un message particulier. Certains éditeurs proposent de petits ouvrages très pratiques regroupant de nombreuses citations classées par thèmes. Il est d'ailleurs surprenant, presque paradoxal, de voir combien peuvent être pertinentes et applicables au monde de l'entreprise moderne des phrases attribuées à des personnages disparus depuis de très longues années. Bien sûr, citer un auteur sans être capable de le présenter est du plus mauvais effet. Le formateur veillera, pour chacune des citations qu'il utilisera, à dire quelques mots sur son auteur, sa vie, ses travaux…
- Proposer des anecdotes vécues, des exemples : « *Je vais vous raconter ce qui m'est réellement arrivé…* », « *On m'a rapporté que …* ». Il n'est pas de groupes de stagiaires qui ne soient pas sensibles à ce type de témoignage.
- Manier humour et dérision, mais à dose homéopathique. On aménage ainsi une pause dans un discours structuré, ce qui permet ensuite de mieux repartir ensemble. Cela contribue également à rapprocher le formateur des stagiaires, lui permet de montrer que finalement, il est comme eux. Attention toutefois à savoir s'arrêter. « *Redevenons sérieux…* »

POUR RÉSUMER

- Parfois les stagiaires semblent perdre pied, se désintéressent ou pire (mais cela est très rare), s'endorment.
- Au formateur de varier ses méthodes, d'interpeller, de questionner, pour limiter ces périodes.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

▶ **fiche 23**
Les quatre principales méthodes pédagogiques

▶ **fiche 24**
L'exposé et l'interrogation

▶ **fiche 25**
La démonstration et la découverte

▶ **fiche 29**
Utiliser un tableau papier

▶ **fiche 44**
Le document à compléter

▶ **fiche 93**
Obtenir l'engagement

▶ **fiche 95**
Rendre une formation plus motivante

POUR ALLER PLUS LOIN

• Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.
• Carré Christophe, *Animer un groupe : leadership, communication et résolution de conflits*, 2e édition, Eyrolles, 2013.

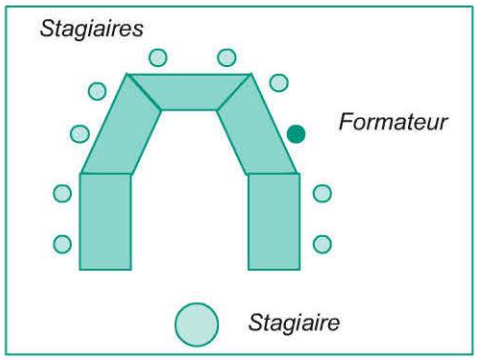
Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

93 OBTENIR L'ENGAGEMENT

Le rêve du formateur est d'avoir en face de lui un groupe volontaire, motivé, qui participe activement. Est-ce un objectif parfois impossible à atteindre ? Une chose est certaine : le comportement et la façon d'agir du formateur lui permettront dans tous les cas de développer la participation des stagiaires.

PENSER À CHANGER DE PLACE

Lorsqu'un des stagiaires est au tableau, ne pas hésiter à se positionner au milieu du groupe de stagiaires. Les autres stagiaires s'identifieront à ce nouveau stagiaire qui participe activement et s'impliqueront en suivant son exemple.



LA POSITION DU FORMATEUR

ORGANISER DES CHALLENGES ENTRE LES STAGIAIRES

Si par exemple on souhaite obtenir plusieurs réponses à une même question, on peut se contenter de faire un tour de table, mais on peut aussi, pour relancer une attention qui s'essouffle :

- demander aux stagiaires de se diviser en plusieurs sous-groupes et poser la question à l'ensemble des sous-groupes ;
- puis passer à la phase réponses en s'adressant successivement à chacun des sous-groupes et en lui demandant de donner une réponse. La noter sur le paperboard en utilisant une couleur par groupe, afin de bien visualiser qui a dit quoi. Si la réponse n'est pas satisfaisante, ne pas la noter et passer au groupe suivant ;
- une fois que chaque groupe s'est exprimé une première fois, recommencer le tour de table ;
- lorsqu'un groupe ne peut plus répondre (c'est-à-dire que les réponses qu'il a données ont été dites), il est écarté du tour de table. Le formateur passe au groupe suivant…

Est déclaré vainqueur le groupe qui a donné le plus grand nombre de réponses (d'où l'intérêt de noter les réponses avec des feutres de différentes couleurs).

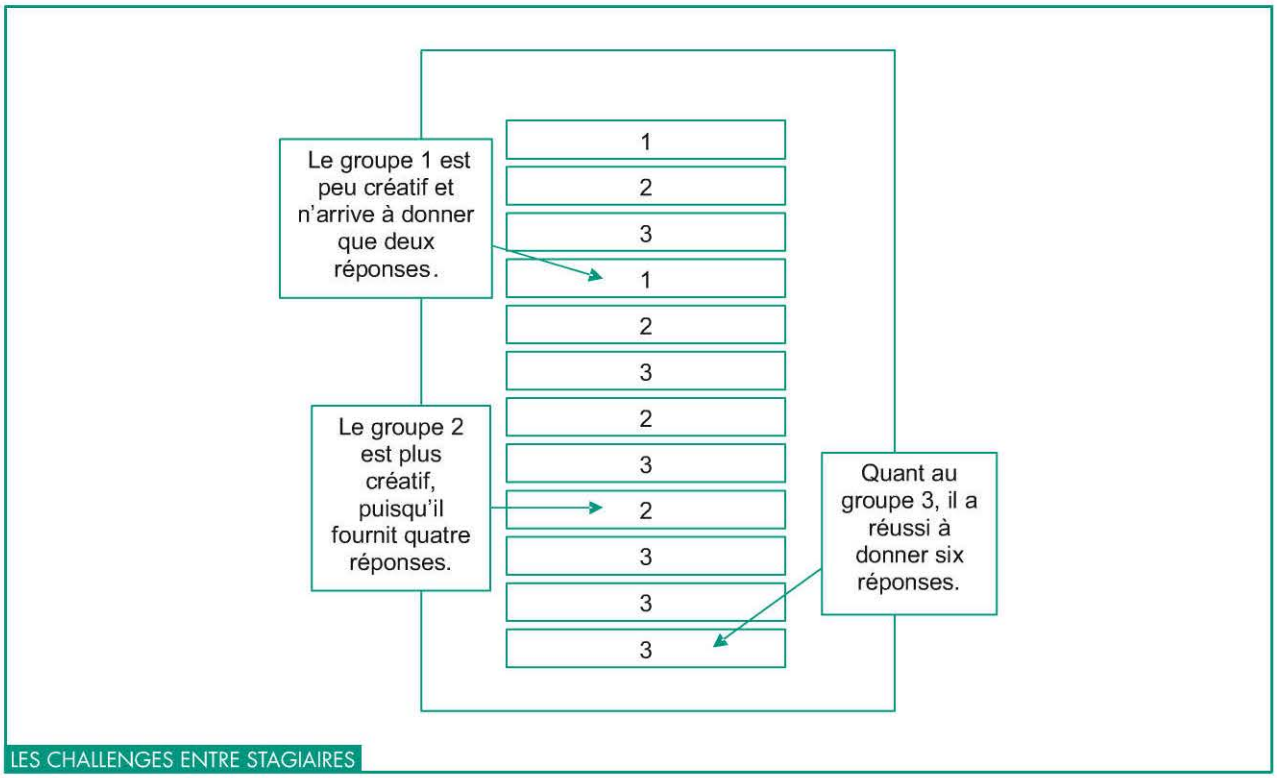
Très vite, les groupes mettent en place une tactique, donnent les réponses évidentes et gardent

Cas pratique

Pour gagner du temps, vous avez demandé aux stagiaires de préparer un dossier, de réaliser un travail en dehors du temps de formation. Aucun ne l'a fait !

Vous allez devoir perdre du temps en début de formation et demander aux stagiaires de faire le travail. Il faut bien comprendre que ce n'est pas tant le résultat qui compte, mais le fait que les stagiaires auraient dû mettre en œuvre une démarche qui, à elle seule, est également formatrice. Il faut à tout prix qu'ils le fassent, quitte à rogner sur les pauses et sur le repas de midi. En le leur disant, bien sûr, afin que pareille situation ne se reproduise pas.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



LES CHALLENGES ENTRE STAGIAIRES

pour eux les réponses qu'ils croient originales et qu'ils donneront en fin d'exercice, lorsque les autres groupes n'auront plus rien à dire. Une dynamique s'installe et tous les stagiaires participent et s'impliquent. L'engagement est fort, même chez ceux qui au départ étaient les plus réticents. Il n'est pas rare que la décision du formateur de retenir telle ou telle réponse, ou bien au contraire de l'éliminer, soit vivement contestée. Les stagiaires se donnent au maximum, l'objectif du formateur est atteint.

FAIRE LA PART DES CHOSES

Quand l'engagement des stagiaires est difficile à obtenir, toute la difficulté pour le formateur est alors de faire la part des choses entre sa propre responsabilité et une cause externe sur laquelle il n'aura aucune prise, aucun moyen d'action.

Rappeler au groupe qu'une formation n'est profitable que si chacun accepte de se donner à fond permet souvent de relancer une machine qui s'essouffle, ou bien d'obtenir des explications franches sur les raisons de ce manque de dynamisme.

POUR RÉSUMER

- Le formateur se rappellera qu'un stagiaire qui s'engage et participe activement est un stagiaire qui apprend mieux.
- Le jeu est une des façons d'obtenir facilement un engagement très fort.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

▶ **fiche 91**
Assurer la cohésion du groupe

▶ **fiche 92**
Maintenir l'attention

▶ **fiche 94**
Face à un stagiaire démotivé

▶ **fiche 95**
Rendre une formation plus motivante

▶ **fiche 101**
Face à un groupe apathique

POUR ALLER PLUS LOIN

• Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.
• Carré Christophe, *Animer un groupe : leadership, communication et résolution de conflits*, 2e édition, Eyrolles, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

FACE À UN STAGIAIRE DÉMOTIVÉ 94

Tout formateur sera un jour confronté à ces stagiaires qui, dès le début de la formation, se demandent à quelle heure ils rentreront chez eux, et qui passent plus de temps à regarder leur montre que le paperboard !

LA SITUATION

Le manque de motivation d'un stagiaire n'est pas obligatoirement lié à la formation qu'il est en train de suivre. Ce peut être un état « normal » chez une personne déçue par son travail, sa hiérarchie, ses collègues, ou même sa vie ! La formation n'est alors qu'un révélateur d'un malaise très profond que le formateur, en quelques heures ou jours, ne pourra effacer. Mais il devra en tenir compte, essentiellement pour deux raisons :

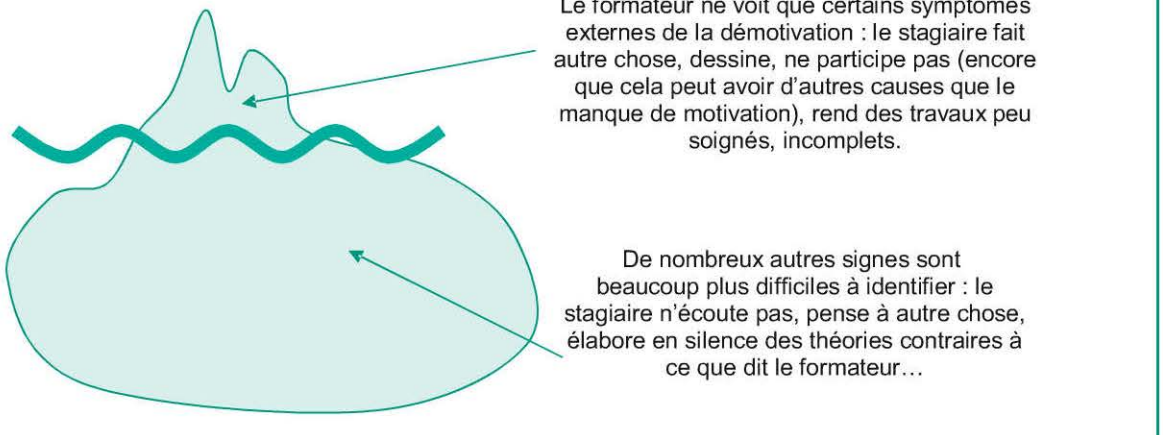
- la motivation est une condition essentielle à tout apprentissage ;
- l'absence de motivation est contagieuse et peut rapidement faire tâche d'huile.

Le schéma ci-dessous expose les symptômes signalant un stagiaire démotivé.

LA DÉMOTIVATION EST UNE MALADIE CONTAGIEUSE

Un stagiaire démotivé va mal ! Plutôt que de se remettre en question et d'essayer de faire un travail sur lui-même, il lui sera beaucoup plus facile d'entraîner ou d'essayer d'entraîner les autres stagiaires. Et s'il y parvient, cela le renforcera dans son mécanisme : « *Tout cela* [ce que dit le formateur] *ne sert à rien, on ne pourra pas faire changer les choses. La preuve, mon voisin est d'accord avec moi.* »

On remarquera également que, face à un groupe démotivé, le formateur risque de perdre ses moyens et sa propre motivation. Lors d'un stage de formation de formateurs, on a ainsi vu un stagiaire brillant, voire même le plus prometteur de tous, changer du tout en rien lors d'un jeu de rôles (la simulation d'une animation). La



LES SYMPTÔMES DE LA DÉMOTIVATION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

consigne avait été donnée aux autres participants de « dormir ». Notre apprenti formateur n'a pas réussi à s'extraire de ce piège et lui aussi, au bout de quelques minutes, est devenu terne, triste, pâle reflet de ses brillantes prestations précédentes **(▶ schéma ci-dessous)**.

LA DÉMOTIVATION EST UN FREIN À L'APPRENTISSAGE

La motivation est une condition essentielle à tout apprentissage. Elle renforce les mécanismes de la compréhension, permet une meilleure écoute. Inversement, un stagiaire démotivé cherche à mettre en place des stratégies d'évitement, ne veut pas s'impliquer ou participer. Sa capacité à mémoriser, à se concentrer, et sa compréhension diminuent **(▶ schéma ci-contre)**.

NE PAS CONFONDRE MOTIVATION NÉGATIVE ET DÉMOTIVATION

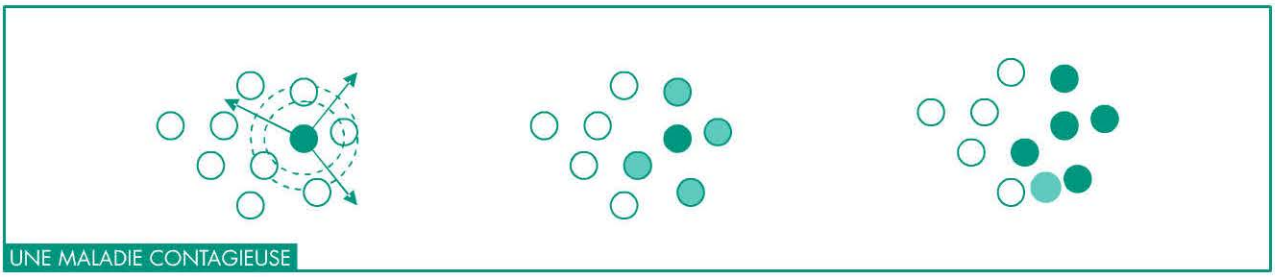
La motivation est dite active lorsqu'elle pousse le stagiaire à apprendre, et réactive (ou négative) lorsqu'elle vise à diminuer ou éliminer une contrainte. Un stagiaire qui s'oppose au formateur, qui essaie en permanence de contredire son discours, n'est pas démotivé, loin s'en faut ! Mais sa motivation est utilisée à d'autres fins que celles d'apprendre et de s'investir positivement dans le groupe.

REMOTIVER UN STAGIAIRE !

Ignorer un stagiaire démotivé ne fait que renforcer sa réaction de défense et alimentera sa démotivation : *« De toute façon, on ne m'interroge jamais, le formateur ne s'intéresse pas à moi… »*

Il est donc nécessaire de :

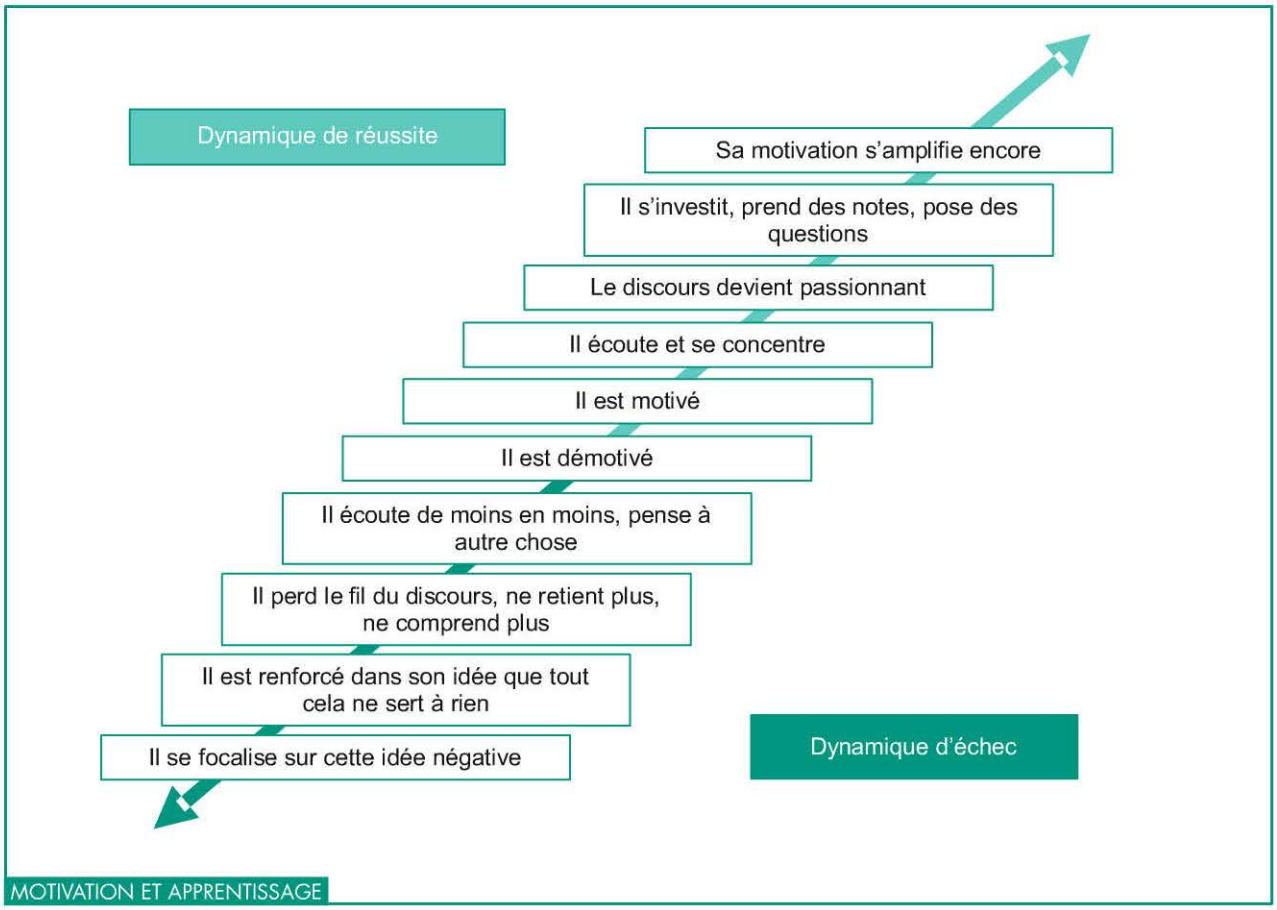
- lui exprimer sa confiance, le valoriser ;
- ne jamais le placer dans une situation qu'il ne saurait pas résoudre, éviter de le mettre en échec ;
- mettre en permanence le doigt sur la valeur ajoutée de la formation, lui montrer quel bénéfice il pourra personnellement en retirer ;
- choisir des exemples proches de sa réalité quotidienne.



UNE MALADIE CONTAGIEUSE

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles



POUR RÉSUMER

- Il arrive que pour des raisons liées à la formation ou bien pour des raisons totalement indépendantes, les stagiaires soient démotivés.
- La motivation des stagiaires, condition essentielle à tout apprentissage, fait partie de la mission d'un formateur.

▶ **fiche 92**
Maintenir l'attention

▶ **fiche 93**
Obtenir l'engagement

▶ **fiche 95**
Rendre une formation plus motivante

▶ **fiche 101**
Face à un groupe apathique

POUR ALLER PLUS LOIN

- Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.
- Carré Christophe, *Animer un groupe : leadership, communication et résolution de conflits*, 2e édition, Eyrolles, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

95 RENDRE UNE FORMATION PLUS MOTIVANTE

Un préalable indispensable : tout formateur doit montrer l'exemple et être lui-même très motivé ! Mais cette condition, si elle est nécessaire, n'est toutefois pas suffisante. Il est donc utile de connaître quelques consignes pour rendre son action pédagogique motivante.

LES RÈGLES À SUIVRE

Pour être motivante, toute action pédagogique doit posséder au moins quelques-unes des caractéristiques suivantes :

- être clairement définie et exprimée, correspondre à des consignes claires ;
- tenir compte des stagiaires, se rattacher à l'une de leurs pratiques professionnelles, les valoriser ;
- représenter un challenge, un défi à relever ; ne pas hésiter, par l'intermédiaire des jeux pédagogiques, à introduire une certaine dose de compétition entre les stagiaires ou les groupes de stagiaires ;
- donner l'impression ou l'occasion de faire des choix : il est important qu'à certains moments de la formation les stagiaires puissent choisir eux-mêmes entre plusieurs options, décider de certaines orientations sans pour autant remettre en cause les objectifs pédagogiques. Il ne faut pas leur donner l'impression de « subir la formation » du début à la fin. L'alternance des méthodes pédagogiques et la possibilité de changer de méthode en cours de formation vont dans ce sens ;
- faire appel à des connaissances antérieures, prendre appui sur l'existant ;
- se dérouler sur une période qui ne soit ni trop courte (le stagiaire reste sur sa faim), ni trop longue (le stagiaire s'ennuie) ;
- s'adapter au niveau de chaque stagiaire, les faire tous participer ;
- dans le cas des exercices et autres jeux de rôles, ne pas placer les stagiaires dans des situations trop difficiles ou délicates sans, dans un deuxième temps, leur donner l'occasion de « se racheter » si leur prestation a été tout juste moyenne.

LA SATISFACTION DES BESOINS

Le modèle très connu de la pyramide de Maslow peut s'appliquer à tout face-à-face pédagogique. Rappelons que pour Abraham Maslow, il y a cinq niveaux de besoins que l'on peut représenter sous la forme d'une pyramide. Un nouveau besoin n'apparaît que si les besoins inférieurs sont satisfaits. C'est de la satisfaction de ces besoins que naît la motivation (▶ schéma ci-contre).

Ce modèle permet une autre lecture du rôle et de la fonction du formateur.

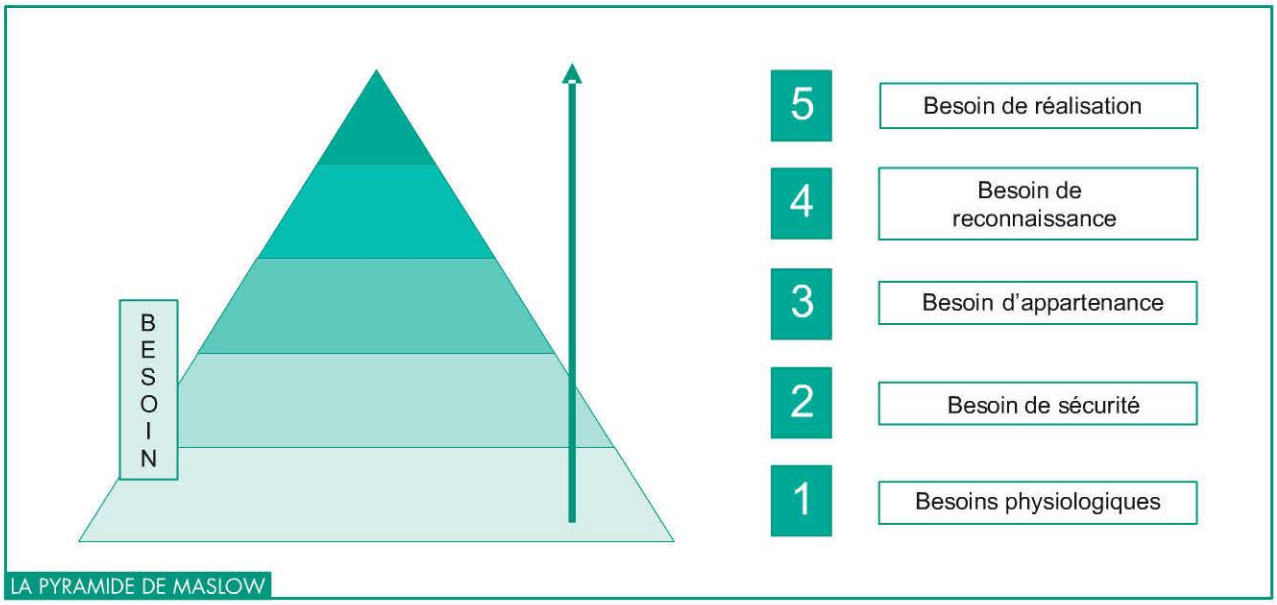
Niveau 1

Le formateur doit d'abord s'assurer des bonnes conditions matérielles. On a déjà vu des groupes de stagiaires ne plus penser qu'à la climatisation déréglée, se rebeller contre l'organisateur de la formation, disserter tout l'après-midi sur le repas plus que médiocre… et en oublier de suivre le discours, par ailleurs passionnant, du formateur.

Une anecdote vécue est celle de ce formateur dispensant la première session d'une formation devant être démultipliée auprès de l'ensemble des personnels. Lors de l'évaluation à chaud, fondamentale et à l'issue de laquelle devait être donné le feu vert pour la démultiplication, 80 %

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles



LA PYRAMIDE DE MASLOW

des remarques concernèrent l'absence de café lors des pauses !

Niveau 2

Le formateur rassure les stagiaires, recueille leurs attentes, leur donne un plan, fixe des objectifs. Il utilise l'exposé, cadre parfaitement la progression pédagogique, donne l'impression d'une maîtrise totale.

Niveau 3

Le formateur veille à renforcer la cohésion du groupe. Il fait en sorte qu'aucun des stagiaires n'en soit exclu. Il fait participer tous les stagiaires, encourage les plus hésitants et tempère l'ardeur de ceux qui essaient de se mettre trop en avant au sein du groupe.

Niveau 4

Le formateur tient compte des réponses apportées par les stagiaires à ses questions, il rebondit. Il n'hésite pas à demander l'avis des stagiaires. Il les remercie de leur participation, les félicite lorsqu'ils apportent des réponses pertinentes à ses questions.

Niveau 5

Le formateur s'appuie sur les stagiaires, utilise ce qu'ils savent pour construire sa progression. Le formateur devient un accompagnateur ou un catalyseur pour les stagiaires qui progressent par eux-mêmes. Sa récompense en découle d'ailleurs directement : entendre un ou plusieurs stagiaires annoncer en fin de formation qu'ils n'ont pas vu le temps passer !

POUR RÉSUMER

Selon son contenu, le formateur choisira la méthode qui contribue le plus à rendre la formation motivante et aura en permanence en tête la pyramide de Maslow qui s'applique parfaitement à tout face à face pédagogique.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

▶ **fiche 92**
Maintenir l'attention

▶ **fiche 93**
Obtenir l'engagement

▶ **fiche 94**
Face à un stagiaire démotivé

▶ **fiche 101**
Face à un groupe apathique

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Sans entrer dans des développements trop théoriques sur lesquels les spécialistes ne sont d'ailleurs pas toujours d'accord, le formateur se doit de connaître les grands principes de la mémorisation. Comment peut-on retenir ce que l'on voit ou entend ?

PAS UNE, MAIS TROIS MÉMOIRES

Mémoire immédiate ou instantanée

Par l'un des cinq sens, l'information atteint le cerveau et est utilisée de façon quasi réflexe. Ce qui est perçu est aussitôt oublié et fait place à une nouvelle information. Il s'agit en quelque sorte d'une mémoire de travail.

Cette mémoire immédiate intervient sans cesse lors de la conduite d'un véhicule automobile. Lorsqu'un chauffeur voit le feu passer au vert, il passe une vitesse et appuie sur l'accélérateur. Mais à cet instant, il a déjà oublié que le feu était vert, d'autres informations ont pris la place.

Ce premier type de mémoire intéresse le formateur qui doit décrire un geste technique. Il devra mettre des mots, rendre conscient cet acte cognitif afin que les apprenants puissent reproduire le geste en question.

Mémoire à court terme (quelques secondes)

Cette mémoire permet à l'information qui atteint le cerveau d'y séjourner un court moment. Mais elle s'effacera ensuite afin de ne pas encombrer le cerveau avec des informations inutiles. À moins de mettre en œuvre une stratégie volontariste de transfert dans la mémoire à long terme pour que cette information ne soit pas perdue.

L'exemple classique est celui des numéros de téléphone que chacun peut retenir un court instant, le temps de saisir le combiné. Mais si, entre le moment où l'on lit le numéro et celui où l'on saisit le combiné, une perturbation se produit, le numéro est oublié !

La mémoire à court terme est fragile. Elle a en outre une capacité limitée. On admet qu'en moyenne on peut retenir sept à huit éléments disparates, rarement plus de dix ! C'est la notion d'empan mnésique.

Mémoire à long terme (des mois, des années)

Cette mémoire permet de retenir une information sur une longue période, des mois, des années, toute une vie. Certains de ces souvenirs ne peuvent être conservés qu'au prix d'un travail important de mémorisation, dans lequel l'organisation des informations et la répétition joueront un rôle de tout premier plan. D'autres souvenirs resteront au contraire gravés de façon indélébile dans l'esprit sans aucun effort. Il en est ainsi de tout ce qui marque, choque, fait rire ou pleurer, implique émotionnellement.

La façon dont le formateur apportera les informations aura donc un impact énorme sur la qualité de la mémorisation des apprenants.

LES TROIS PHASES DE MÉMORISATION

Trois étapes vont permettre la mémorisation durable de l'information apportée par le formateur.

L'exposition

Dans un premier temps, l'« exposition », les informations sont reçues par le cerveau. La mémoire instantanée ne joue pas le rôle d'un filtre, car le formateur fait tout pour intéresser les apprenants. Il sollicite les différents sens, implique émotionnellement, motive… Les informations entrent dans la mémoire à court terme.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

L'enregistrement

La deuxième phase est celle de l'« enregistrement ». Le cerveau décide de mémoriser les informations. Pour cela, la mémoire à long terme entre dans le jeu. L'apprenant sait qu'il doit retenir ce que dit le formateur. Et celui-ci l'aide, en répétant l'information, en lui faisant répéter, en changeant de canal de communication, en faisant utiliser l'information. Il veille également à diminuer les interférences (informations contradictoires ou incomprises, tout ce qui pourrait diminuer l'envie de retenir chez l'apprenant). Pour retenir sur le long terme des informations, le cerveau a besoin de les réactiver périodiquement.

L'évocation

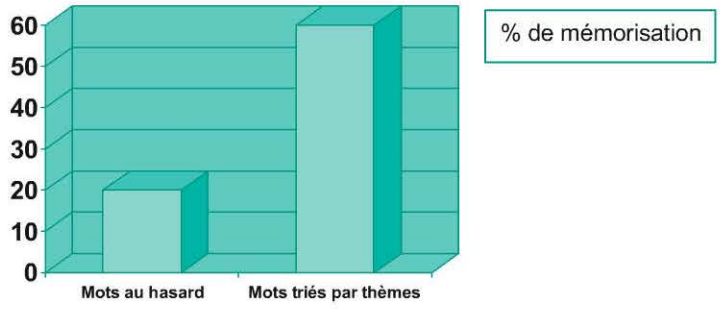
La troisième phase est l'« évocation ». Des synthèses à la fin de chaque journée de formation, en fin de formation, un document pédagogique qui sera relu régulièrement par les stagiaires à l'issue de la formation facilitent cette évocation et donc la mémorisation à long terme.

AIDER LES STAGIAIRES À MIEUX MÉMORISER

La mémoire est à la base de tout apprentissage. Comment faire pour que nos stagiaires se souviennent de ce que nous disons ? S'il est utopique de viser un taux de mémorisation de 90 %, comment arriver à ce que les stagiaires retiennent, disons, 30 à 50 % de ce que dit le formateur ? Voici quelques pistes pour agir…

- Les dessins sont mieux mémorisés que les mots. L'image bénéficie d'un double codage. Lorsqu'elle apparaît, chacun la stocke dans sa mémoire « image », mais la dénomme également mentalement. Alors que lorsqu'un mot est prononcé, il est plus rarement imagé.
- La répétition est source de mémorisation. Un formateur ne répétera jamais trop les points qu'il souhaite que les stagiaires retiennent. En outre, il a été démontré que la répétition conduit à une meilleure mémorisation lorsque l'information est fragmentée. Ainsi, pour faire retenir un poème, il est préférable de le répéter strophe par strophe, plutôt que dans son intégralité.
- Multiplier les méthodes pédagogiques (on parle alors d'apprentissage multicontexte). Alterner théorie et pratique, montrer que ce que l'on dit a des applications concrètes, ou que ce que l'on fait peut être expliqué sur papier.
- La mémoire à long terme peut emmagasiner un très grand nombre d'informations lorsqu'elles sont regroupées de façon à être retrouvées. Il est donc extrêmement important de bien structurer la formation en parties et sous-parties. On cite fréquemment l'exemple d'une liste de mots proposée à deux groupes. Le premier groupe reçoit une liste établie totalement au hasard, alors que le second reçoit les mêmes mots, mais cette fois classés par thèmes. Le résultat est net **(▶ schéma ci-contre)**.
- Ne pas aller trop vite, laisser le temps aux stagiaires de mémoriser. Ne faire que des phrases courtes, ne comportant qu'une idée. Et refaire utiliser l'information dès qu'elle est mémorisée. Ne pas apprendre trop à la fois, ne pas encombrer l'esprit des stagiaires avec des informations en trop grand nombre ou secondaires.
- Ne pas oublier que chacun recherchera et retiendra en priorité, dans une accumulation d'informations, celles qui lui seront le plus

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



L'IMPORTANCE DE STRUCTURER L'INFORMATION

utiles. Essayer de relier ce qui est dit à ce que savent déjà les stagiaires. La mémoire à long terme fonctionne d'autant mieux que les informations nouvelles sont associées à des connaissances antérieures.

- Imaginer des moyens mnémotechniques. Par exemple en choisissant comme titre une formulation du type : « Les 6 conseils pour… » ou « Les 3 phases de… ». Les stagiaires retiendront mieux une liste au titre accrocheur s'ils se souviennent du nombre d'éléments qu'elle comporte.
- Demander aux stagiaires de prendre des notes. Ne pas hésiter à contrôler la mémorisation, ce qui encouragera les stagiaires à persévérer.

POUR RÉSUMER

- La réussite d'une formation tient en partie dans la capacité qu'auront les stagiaires d'en mémoriser les points clés.
- Le formateur doit tout faire pour faciliter cette mémorisation.

▶ **fiche 23**
Les quatre principales méthodes pédagogiques

▶ **fiche 39**
À qui sert un support pédagogique ?

▶ **fiche 51**
L'utilisation d'illustrations

▶ **fiche 97**
Faire prendre des notes

POUR ALLER PLUS LOIN

Geisselhart Roland, *Entraîner sa mémoire : techniques de mémorisation et de concentration*, Ixelles, 2009.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

97 FAIRE PRENDRE DES NOTES

Vis-à-vis de la prise de notes, le comportement des stagiaires est très variable. Certains sont des adeptes inconditionnels, alors que d'autres ne font qu'écouter ce que dit le formateur. Ne pas prendre de notes sera en outre pour certains une façon de dire au formateur que ce qu'il dit n'intéresse pas ou que l'on n'était pas demandeur de cette formation…

L'INTÉRÊT DE LA PRISE DE NOTES

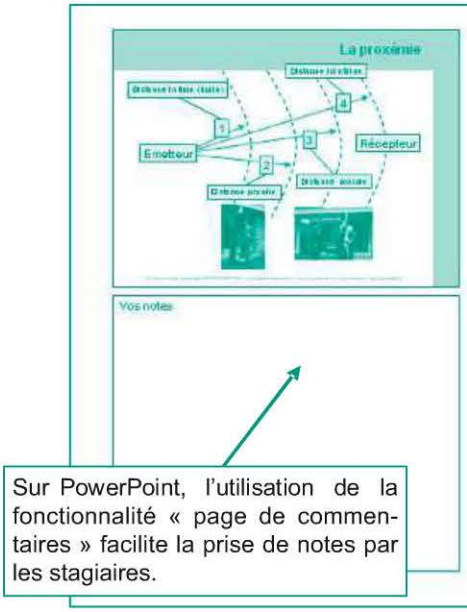
Prendre des notes aide à garder une attention soutenue, force à écouter. C'est également une façon de commencer à mémoriser le discours du formateur. Enfin, cela permet à chacun de compléter le document écrit avec des informations complémentaires apportées par le formateur et n'apparaissant pas dans le support, par exemple un schéma fait de façon impromptue sur le paperboard, ou bien la réponse à une question posée par un autre stagiaire…

Il est donc tout à fait légitime que le formateur exige de ses stagiaires qu'ils prennent des notes et s'assure, avec doigté, que sa consigne est bien suivie. Cette prise de notes par les stagiaires sera suggérée ou facilitée si :

- le formateur parle lentement, laisse le temps aux stagiaires d'écrire ce qu'il dit ;
- le formateur écrit sur le paperboard les mots nouveaux ou difficiles ;
- fait régulièrement des tours de table visuels (de façon ostensible) ;
- le document pédagogique est adapté à la prise de notes.

La prise de notes ne sera réellement profitable et exploitable que si elle peut se faire sur le document pédagogique lui-même, et non pas sur des feuilles volantes qui souvent seront perdues. Cela signifie que chaque type de document pédagogique doit être suffisamment aéré pour permettre l'annotation par les stagiaires au fur et à mesure du déroulement de la formation :

- on peut par exemple intercaler un certain nombre de feuilles vierges dans le document ;
- ou bien encore s'interdire le recto-verso de façon à ce que systématiquement, en face de chaque page recto se trouve le verso de la feuille précédente sur laquelle le stagiaire pourra écrire.



LA FONCTIONNALITÉ « PAGE DE COMMENTAIRES »

DEUX MÉTHODES POUR PRENDRE DES NOTES

Les deux méthodes de prise de notes sont présentées dans le schéma ci-après. Il est conseillé de les suggérer ou de les expliquer aux stagiaires.

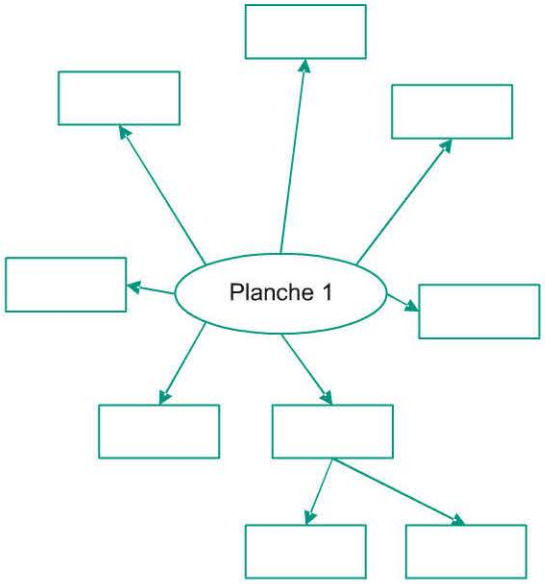
- Quelle que soit la méthode qu'ils emploieront, il est bon de rappeler aux stagiaires que

Copyright © 2016 Eyrolles.

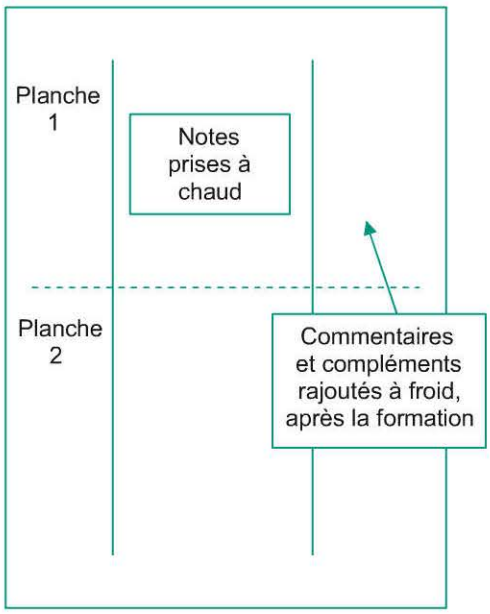
© Groupe Eyrolles

1

La prise de notes en arborescence va au-delà du simple recueil d'informations. Les liens, la structure, la logique entre les différents items apparaissent petit à petit, ce qui permet ensuite une meilleure mémorisation. Elle nécessite un certain entraînement et tous les stagiaires ne seront peut-être pas capables de prendre des notes de cette façon.



2



Cette méthode plus classique prend appui sur le postulat suivant : la prise de notes ne sera réellement profitable aux stagiaires que si ceux-ci relisent leurs notes après la formation, les rectifient, les complètent, les restructurent, surlignent ou soulignent certains points. Une partie de la feuille servant à la prise de notes est donc laissée intentionnellement vierge afin d'être complétée ultérieurement.

LES DEUX MÉTHODES DE PRISE DE NOTES

le mot à mot est inutile, voire moins efficace. Réécrire ce que l'on entend avec ses propres mots améliore la mémorisation.

- Il est également utile de leur dire qu'ils peuvent interrompre le formateur si celui-ci va trop vite.
- Ils doivent également aller jusqu'au bout. On voit trop souvent des stagiaires se lancer dans une prise de notes, puis, au fur et à mesure que le temps passe, relâcher leur attention pour finalement ne plus rien écrire de la fin du discours du formateur !

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

Il ne faut pas hésiter à inciter les stagiaires à prendre des notes, leur laisser le temps nécessaire, valoriser leur travail et au besoin leur expliquer comment faire.

▶ **fiche 23**
Les quatre principales méthodes pédagogiques

▶ **fiche 39**
Le support pédagogique

▶ **fiche 51**
L'utilisation d'illustrations

▶ **fiche 96**
Les bases de la mémorisation

POUR ALLER PLUS LOIN

Cordeil-Le-Millin Ysabelle, *La Prise de notes efficace*, 2e édition, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

ANIMER UN DÉBAT 98

Au cours de certaines formations, le formateur peut être amené à organiser un débat entre les stagiaires. Cela ne s'improvise pas : si l'on souhaite qu'il en sorte quelque chose, il faut considérer qu'il s'agit d'un véritable travail de groupe, et qu'en tant que tel il doit être planifié, organisé et structuré.

LES CONDITIONS MATÉRIELLES

Le débat peut se faire en sous-groupes – dans ce cas le formateur doit nommer plusieurs animateurs – ou avec le groupe tout entier. Le formateur peut alors être lui-même l'animateur, ou bien choisir un stagiaire particulièrement dynamique et capable de faire progresser un groupe.

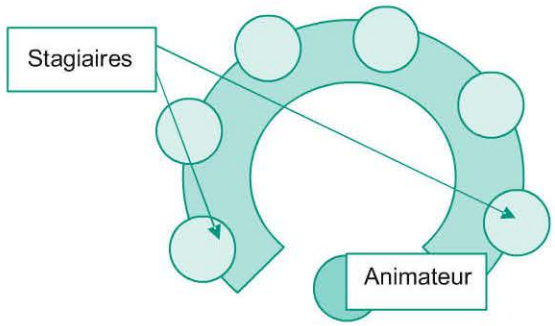
LE DÉROULEMENT DU DÉBAT

L'animateur doit commencer par introduire le sujet. Puis il lance le débat en posant une question. Il peut s'adresser directement à quelqu'un dont il est certain d'obtenir une réponse. Il doit en effet veiller à créer une vraie dynamique d'échange, au cours de laquelle chacun parlera de son plein gré. Le premier qui va prendre la parole sera un exemple pour les suivants.

Animer un débat consiste à veiller à ce que chacun puisse s'exprimer à égalité avec les autres. On peut avantageusement utiliser la technique du tour de table, mais de façon moins formelle. Par exemple en divisant virtuellement le débat en unités de temps de 15 minutes, puis en s'assurant que dans chacune des séquences de 15 minutes, chacun s'est exprimé au moins une fois. Ainsi, un formateur qui voudrait, lors d'une session de formation de formateurs, lancer un débat sur l'intérêt de telle ou telle méthode pédagogique pourrait séparer l'heure allouée en quatre, et consacrer chaque quart d'heure à une des quatre méthodes. Il est utile de noter sur des fiches les prises de parole des uns et des autres, afin de s'assurer que tout le monde a pu s'exprimer sur chacun des thèmes abordés.

CONSEIL

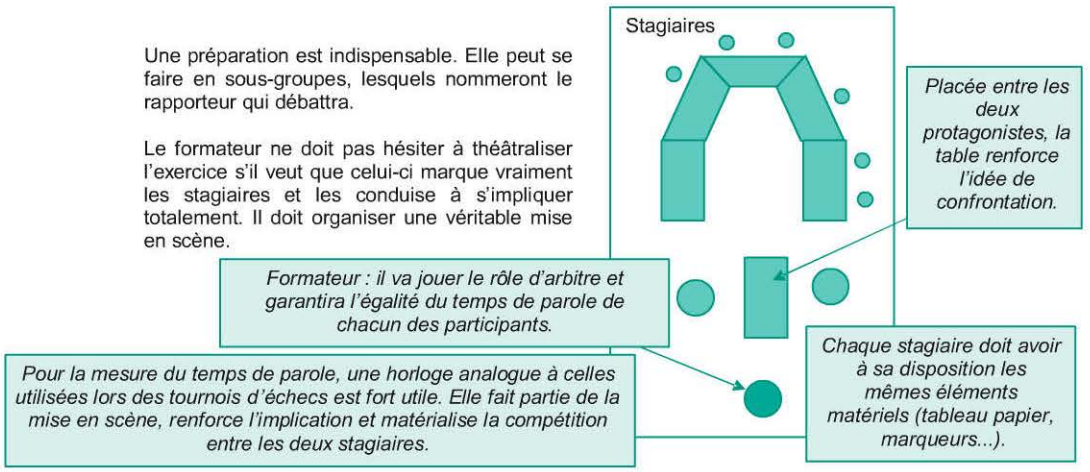
Animer un débat n'est en aucun cas extraire laborieusement des réponses et des avis par un questionnement fermé et directif. Si à un moment donné, l'expression devient plus difficile et les interventions de l'animateur trop nombreuses, alors il convient probablement d'arrêter la discussion.



Elles sont très proches des conditions classiques dans lesquelles doit se dérouler une formation. L'animateur doit à la fois être au milieu du groupe (car il n'a aucun statut privilégié) et en dehors du groupe (il doit s'assurer que la mécanique du débat fonctionne parfaitement).

LES CONDITIONS MATÉRIELLES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



LE DÉBAT CONTRADICTOIRE

L'animateur est le gardien du temps. Il veille à l'enchaînement des différents sujets et permet d'éviter tout dérapage. Lorsque le débat s'essouffle un peu, il peut en profiter pour faire une synthèse partielle de ce qui a été dit, ou pour questionner ceux qui n'ont pas encore pris la parole.

S'il veut être un bon animateur, le formateur doit :

- solliciter l'avis de tous ;
- interdire à certains d'empêcher un autre de parler ;
- ne jamais faire part de ses propres opinions ;
- ne jamais se moquer, ou bien porter un jugement sur ce qui est dit ;
- reformuler sans les déformer les propos confus.

LE DÉBAT CONTRADICTOIRE COMME OUTIL DE FORMATION

Lorsque les stagiaires sont d'un bon niveau et que le sujet abordé par le formateur comporte une certaine dose de subjectivité ou d'appréciation, il peut être très intéressant d'organiser un débat contradictoire entre plusieurs stagiaires. C'est aussi une façon de relancer un groupe apathique, ou bien de reprendre une formation après un repas un peu copieux et donc à une période où le risque de léthargie chez certains sera important.

Une seule condition pour organiser ce type de débat : que les stagiaires aient un niveau d'expression orale satisfaisant. Si cela n'était pas le cas, l'exercice deviendrait vite fastidieux pour le formateur et pour les stagiaires spectateurs.

Sur le plan strictement pédagogique, le débat contradictoire permet d'approfondir réellement un sujet en abordant toutes ses facettes. Ainsi, lors d'un stage de perfectionnement à la négociation, le formateur insistera sur la recherche de la satisfaction des deux parties en présence (gagnant/gagnant). Organiser un débat contradictoire sur ce thème (« La stratégie gagnant/gagnant doit-elle être la seule stratégie du bon négociateur ? ») permettra de mieux en cerner les limites.

Le plus souvent, les stagiaires ne participant pas au débat sont attentifs. Il arrive qu'ils se rangent

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

du côté de l'un ou l'autre des acteurs, celui qui développe l'idée qu'ils auraient eux-mêmes aimé défendre. Le formateur leur demandera à la fin de l'exercice quel est le stagiaire qui les a convaincus. Il pourra également leur demander leur avis sur le comportement, la tactique, la qualité d'argumentation de l'un et de l'autre. Il ne donnera son propre avis qu'une fois que tout le monde se sera exprimé.

Le formateur veillera à ne pas prendre parti pour l'un ou l'autre des stagiaires. Il ne devra intervenir que lorsque le débat commencera à s'essouffler, que les idées se feront moins nombreuses.

LA TECHNIQUE PMI

Proposée par Edward de Bono, cette technique peut être utilisée par le formateur pour aider les stagiaires à préparer un débat. Les trois lettres P, M et I signifient :

P	M	I
Plus, c'est-à-dire les points et aspects positifs d'une proposition ou d'une position.	Moins, c'est-à-dire les points et aspects négatifs d'une proposition ou d'une position.	Intéressant, c'est-à-dire les points qui mériteraient d'être approfondis, au-delà du simple jugement de valeur.

Dans un stage sur la communication de crise, le formateur peut par exemple proposer aux stagiaires de faire un PMI sur chacune des trois stratégies possibles (après les avoir décrites) : la stratégie de la reconnaissance (de sa responsabilité), la stratégie du refus ou bien celle du contournement. Pendant une après-midi, les stagiaires débattent, parfois très vivement. En fin de journée, avec l'aide du formateur qui assure les indispensables synthèses intermédiaires, les stagiaires élaborent une stratégie de communication qui leur est propre, que tous partagent et comprennent.

POUR RÉSUMER

Le formateur devra récolter les avis de chacun et inciter ses stagiaires à échanger sur les sujets abordés, en particulier lors de débats parfois improvisés mais toujours structurés et dans lesquels il jouera le rôle d'animateur.

▶ **fiche 24**
L'exposé et l'interrogation

▶ **fiche 31**
Le jeu de rôles

▶ **fiche 82**
Les techniques de questionnement et de reformulation

▶ **fiche 95**
Rendre une formation plus motivante

POUR ALLER PLUS LOIN

• Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.
• Carré Christophe, *Animer un groupe : leadership, communication et résolution de conflits*, 2e édition, Eyrolles, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

99 ÉVITER LA ROUTINE

Pour le formateur qui dispense plusieurs fois la même formation, la routine et la répétition représentent à la fois un certain confort et un piège très dangereux, d'autant plus dangereux qu'on ne le voit généralement pas arriver !

UN CONFORT DANGEREUX

La routine est sans conteste un confort, parce que, au fur et à mesure que les mêmes formations se répètent, le discours du formateur se rode. Il connaît à l'avance les réactions de son public, il a des réponses à toutes les questions. Il ne peut plus être surpris ou mis en difficulté par une question difficile, il anticipe les réactions. Il répète les mêmes anecdotes, les mêmes exemples, sait à l'avance comment réagiront les stagiaires. Son niveau de stress va diminuer. Des automatismes vont peu à peu se mettre en place sans qu'il en prenne réellement conscience.

Mais c'est également un danger, parce que le stress n'a pas que des effets négatifs. La lassitude guette le formateur qui va petit à petit devenir moins performant, mais ne pensera pas à se remettre en question. Il paraîtra moins dynamique, on dira parfois de lui qu'il a tendance à endormir ses stagiaires… pour la simple raison que lui-même est en train de s'endormir ! Les stagiaires s'éloigneront de lui et se démotiveront.

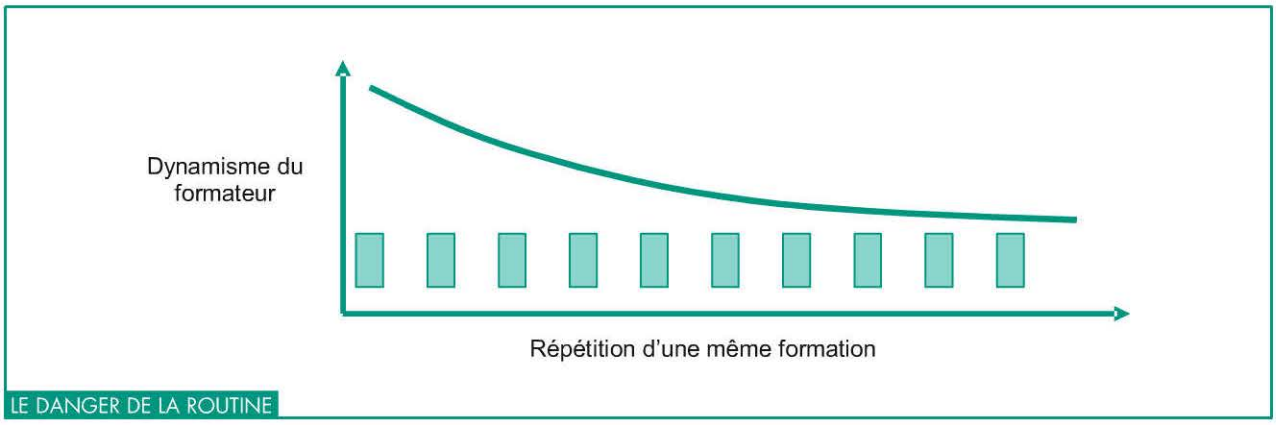
Il est donc important d'éviter de tomber dans ce piège de la routine. Voici quelques conseils…

TROUVER DE NOUVELLES MÉTHODES

Le contraire du mot « routine » est le mot « changement », c'est-à-dire nouveauté, et donc créativité. Un même contenu de formation n'impose pas obligatoirement l'utilisation de méthodes identiques, un même déroulé pédagogique. D'abord parce que les groupes de stagiaires sont tous différents. Mais aussi parce que le formateur peut, à condition de respecter les objectifs pédagogiques, se donner le droit d'innover et d'expérimenter de nouvelles approches. Il y a là pour le formateur une formidable occasion de se former lui aussi et de progresser. Il devra s'en saisir et profiter de la parfaite maîtrise d'un contenu maintes fois répété pour changer de méthodes et les comparer entre elles.

S'INTERDIRE LA RÉPÉTITION

En particulier pour les exemples, anecdotes ou métaphores qu'immanquablement tout



LE DANGER DE LA ROUTINE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

formateur est amené à utiliser. Pour les jeux pédagogiques et surtout les jeux de rôles, il faudra changer les éléments de contexte, varier les situations.

PRENDRE APPUI SUR UN GROUPE POUR TRAVAILLER AVEC UN AUTRE

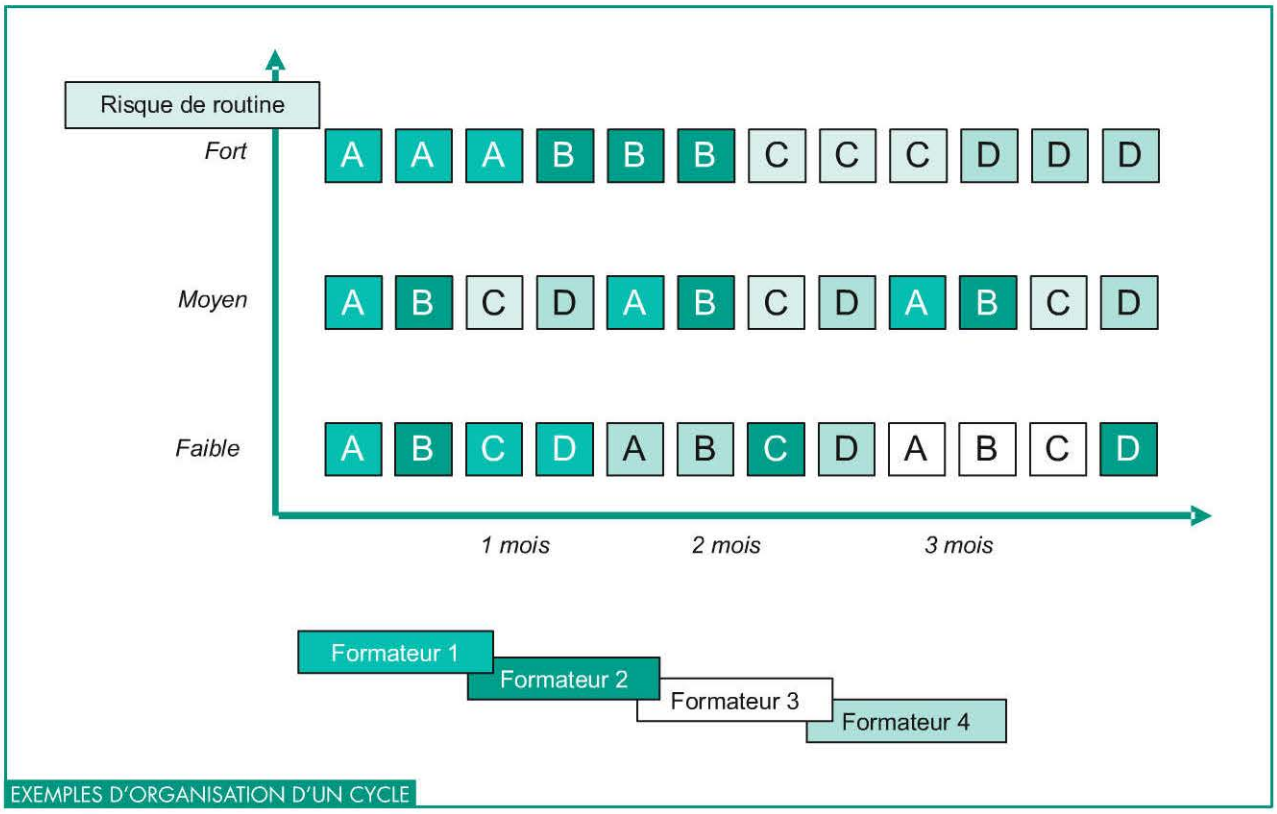
Tous les groupes sont différents. Certains seront un peu plus ternes, d'autres au contraire brilleront. Le formateur peut s'appuyer sur ces derniers, s'y ressourcer, y prendre de nouvelles forces ou les idées qui manqueront aux groupes moins performants.

Ainsi, lors d'un stage d'initiation aux techniques de vente, les stagiaires qui doivent développer un argumentaire sur une gamme de produits ont-ils pu s'appuyer sur le même travail effectué par les groupes précédents, l'enrichir et finalement parvenir à un résultat qui n'aurait pu être atteint en partant de zéro.

CHANGER L'ORGANISATION DE LA FORMATION

Le schéma ci-dessous, s'il n'est pas tout le temps applicable, montre tout l'intérêt qu'il y a à rendre les formateurs polyvalents, ou tout au moins capables de dispenser plusieurs types de formation.

On prend le cas d'un cycle global de formation comportant quatre modules distincts (A à D), préparés et dispensés initialement par quatre formateurs différents, à trois groupes de stagiaires. Le risque de routine dépendra de la répartition des modules entre les quatre formateurs et de leur planification.



EXEMPLES D'ORGANISATION D'UN CYCLE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

TENIR COMPTE DES ÉVALUATIONS

Lors d'une formation qui se répète, l'amélioration continue doit être la règle. Au fur et à mesure que se déroulent les différentes sessions, le formateur accumule une expérience qu'il devra aussitôt réinjecter dans les nouvelles sessions. Il se trouve malheureusement encore quelques formateurs qui, session après session d'un même module, s'entendent dire que leur approche est trop théorique, ou pas assez, ou trop dense… et ne pensent pas (ou ne veulent pas) revoir leur façon de faire. Il s'agit là de la routine dans ce qu'elle a de pire : la certitude que l'on fait bien, puisqu'on le fait ainsi depuis longtemps.



POUR RÉSUMER

La routine et son confort deviennent peu à peu un piège pour le formateur qui ne cherche plus à s'améliorer ou à incrémenter le contenu de la formation.

▶ **fiche 92**
Maintenir l'attention

▶ **fiche 93**
Obtenir l'engagement

▶ **fiche 95**
Rendre une formation plus motivante

▶ **fiche 101**
Face à un groupe apathique

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Module 12

GÉRER LES SITUATIONS DIFFICILES

Certains stagiaires, que l'on dit « difficiles », adoptent des comportements qui vont perturber le bon déroulement de la formation. Il ne faut pas oublier qu'un stagiaire difficile est d'abord une personne qui ne se sent pas bien, individuellement ou au sein du groupe.

La présence d'un stagiaire difficile permet aussi au formateur de progresser. Il est clair qu'un formateur expérimenté se retrouve plus rarement en face de stagiaires perturbateurs qu'un débutant, sans que la composition du groupe en soit la cause. Le discours probablement difficile à entendre, qui est de dire que chaque formateur est à l'origine de ses propres stagiaires difficiles, possède probablement un grand fond de vérité.

Les difficultés peuvent provenir d'un individu, ou de quelques-uns, mais parfois aussi du groupe tout entier. Et dans ce cas, le doute n'est plus permis : le formateur est engagé dans une mauvaise voie, commet des erreurs, utilise des méthodes que le groupe ne comprend pas ou n'admet pas. À lui de changer s'il ne veut pas qu'une défaite se transforme en désastre !

Mais la difficulté peut également avoir d'autres origines que le comportement des stagiaires ou du groupe. Trop de stagiaires ou pas assez, niveau hiérarchique très élevé… une session de formation est loin d'être un long fleuve tranquille !

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

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

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Au cours de la formation, ponctuellement ou régulièrement, certains stagiaires adopteront une attitude plus marquée que celle des autres stagiaires. Ceci, par exemple, lorsque le formateur développera un point auquel ils sont sensibles, ou activera en eux des souvenirs d'une expérience professionnelle (bonne ou mauvaise) qui les a marqués.

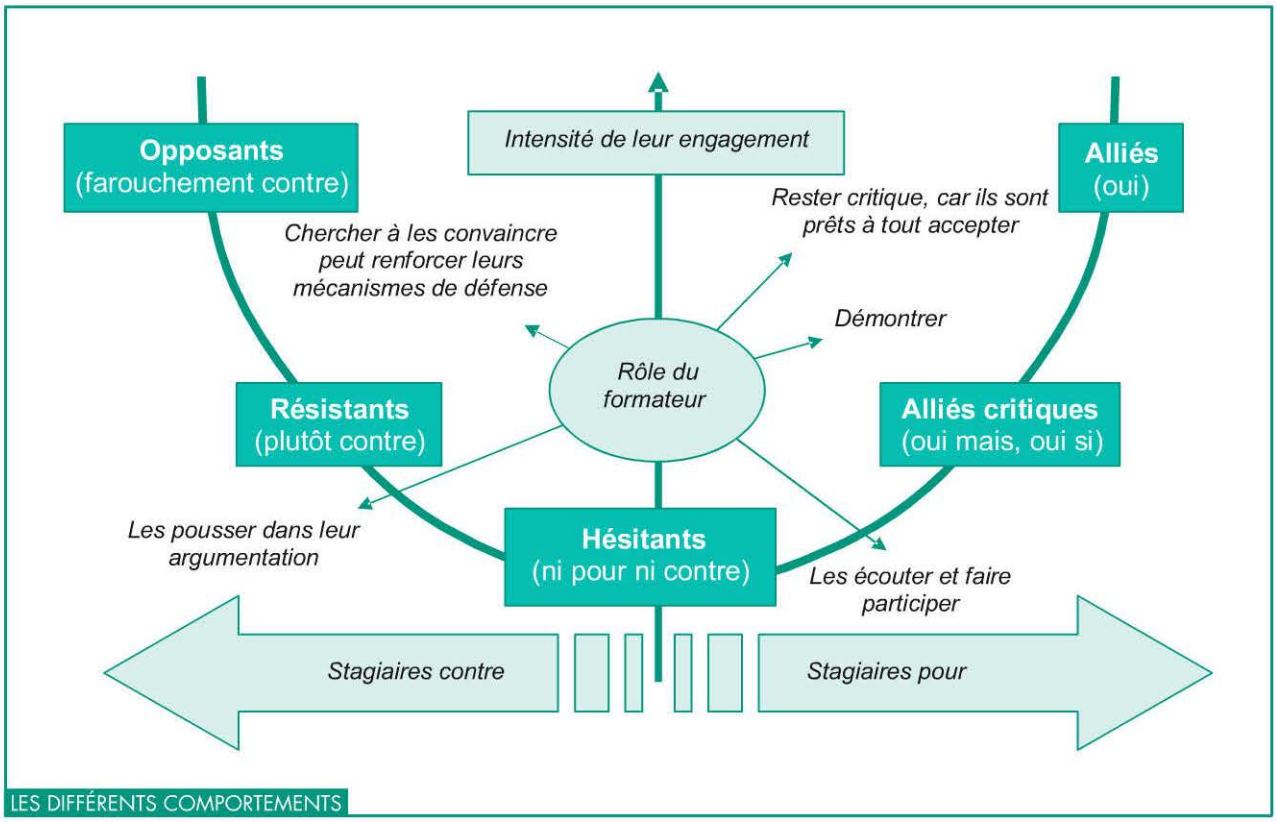
LES DIFFÉRENTS COMPORTEMENTS

Le schéma qui suit est une illustration des différents comportements observés. Les stagiaires y sont classés en fonction de leur attitude (pour ou contre le formateur et son discours) et de l'intensité de leur engagement.

Les stagiaires dits résistants, hésitants et alliés critiques ne sont pas des perturbateurs pour le formateur, mais un public normal auquel il va falloir apporter des réponses. Par contre, aux deux extrêmes, les stagiaires opposants, mais aussi les alliés (inconditionnels) peuvent gêner considérablement le formateur et l'empêcher de dérouler convenablement son programme (▶ tableau page suivante).

EN CAS DE CONTESTATION VIOLENTE

Le cauchemar de beaucoup de formateurs : un groupe entier de stagiaires tous unis pour s'opposer à lui. Parce que son discours n'est pas compris ou accepté, parce qu'il a fait une maladresse et touché le groupe – ou un de ses membres – dans ce qu'il a de plus sensible, parce que la formation est trop longue et que les stagiaires se lassent, parce qu'il utilise les



LES DIFFÉRENTS COMPORTEMENTS

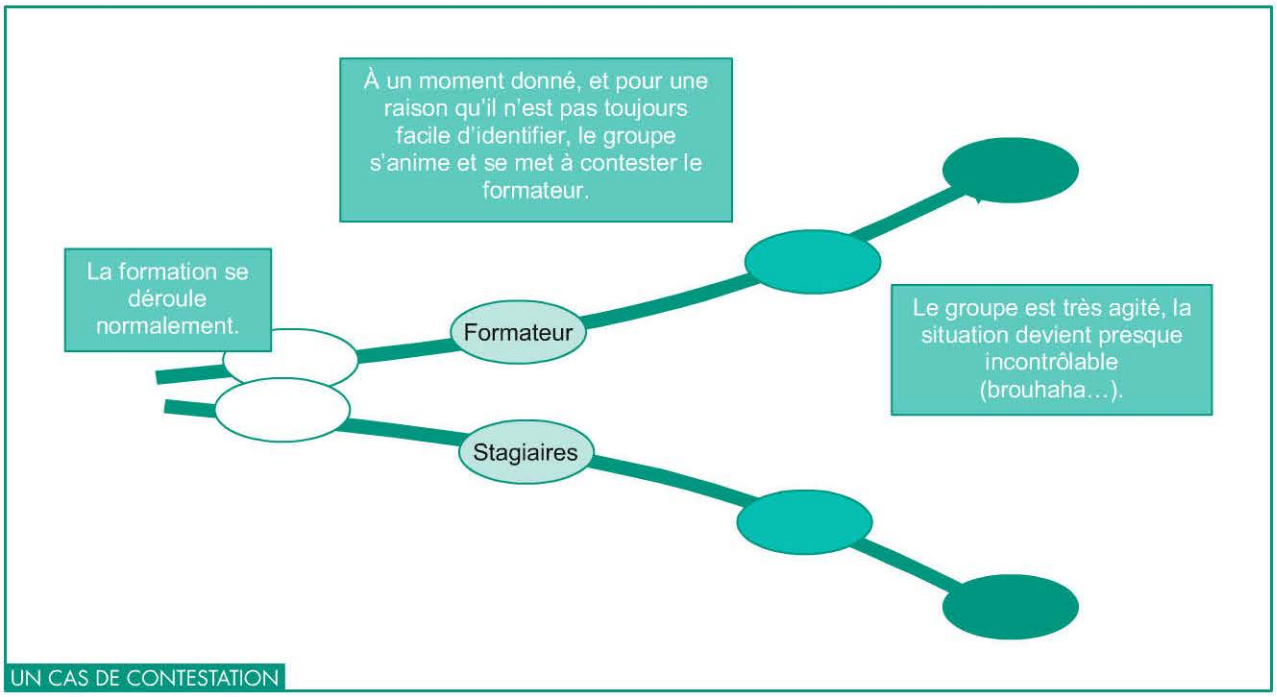
Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Opposants (farouchement contre)	Alliés (oui)
La palette des opposants est assez étendue : du « je suis contre » jusqu'au « vindicatif » en passant par le « têtu » ou le « pessimiste »… Leur point commun : ne pas être d'accord avec ce que dit le formateur et l'exprimer selon des modalités variées, mais chaque fois gênantes pour le formateur et les autres stagiaires.	Dire qu'un allié, souvent inconditionnel, est un perturbateur est peut-être un peu exagéré ! Mais il est certain que quelqu'un qui accepte tout ce que dit le formateur peut conduire ce dernier à « s'endormir » et à ne jamais remettre en question ses propos ou bien les méthodes qu'il utilise.

mauvaises méthodes. Ce serait par exemple le cas d'un formateur qui, pour un stage de trois jours, multiplierait les exposés et ne ferait pas participer les stagiaires **(▶ schéma ci-dessous)**.

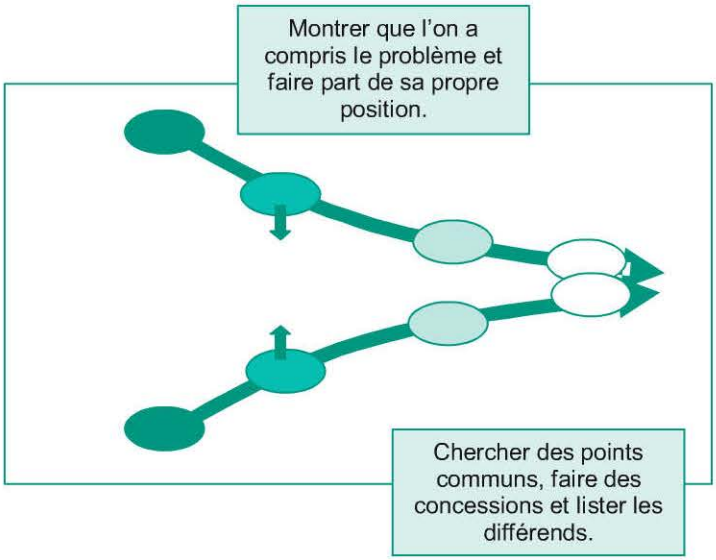
Que faire ? Essayer de stopper cette escalade au plus vite. Il est plus facile d'éteindre un incendie dans les toutes premières minutes que lorsque le bâtiment tout entier s'est embrasé.

- Se taire.
- Identifier les plus passionnés.
- Obtenir le silence et distribuer la parole *(« Plusieurs d'entre vous voudraient s'exprimer. Commençons par… puis par, et ensuite par… »)*.
- Reconnaître la colère de l'autre.
- Stopper l'escalade *(« Je vois que vous n'êtes pas intéressés, arrêtons-nous un instant, dites-moi ce qui ne va pas… »)*.
- Orienter le groupe vers la recherche d'un consensus acceptable par tous.
- Faire connaître les émotions ressenties lors de ce début de conflit…



UN CAS DE CONTESTATION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



RÉSOUDRE UNE SITUATION DE CONTESTATION

Parfois, la contestation violente n'est le fait que d'un seul stagiaire : il est alors important de réagir vite pour éviter toute contagion. Pourquoi ne pas en profiter pour faire une pause-café ? Le formateur prendra à part le stagiaire, et en restant le plus factuel possible, lui expliquera en quoi son attitude est préjudiciable à tous.

POUR RÉSUMER

- Les stagiaires ne seront pas tous, loin s'en faut, de l'avis du formateur et il faudra parfois leur apporter des réponses avant de poursuivre son programme.
- Mais il conviendra de se méfier aussi des stagiaires qui sont toujours d'accord avec ce que dit le formateur et qui ne le conduisent pas à se remettre en question.

▶ **fiche 84**
Répondre à une question difficile

▶ **fiche 91**
Assurer la cohésion du groupe

▶ **fiche 102**
Stagiaire « je suis contre »

▶ **fiche 105**
Les actes d'incivilité en formation

POUR ALLER PLUS LOIN

- Article « Trucs du formateur » sur le site www.icformation.com/trucs.
- Carré Christophe, *Animer un groupe : leadership, communication et résolution de conflits*, 2e édition, Eyrolles, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

101 FACE À UN GROUPE APATHIQUE

Que faire lorsque le groupe entier se tait, fait preuve d'un mutisme quasi total ou ne répond que le strict minimum, après y avoir été pratiquement forcé par le formateur ? Une situation pour le moins déconcertante à laquelle il faut se préparer…

LES CAUSES DE L'APATHIE

L'apathie d'un groupe de stagiaires, son mutisme, peuvent avoir de multiples origines que l'on peut regrouper en trois grandes catégories (schéma ci-dessous).

LA CAUSE VIENT DES STAGIAIRES

- Les stagiaires sont fatigués, malades.
- Ils sont distraits par un élément extérieur.
- Ils se sous-estiment ou sont intimidés.
- Ils ont l'impression de mal s'exprimer ou un handicap physique les empêche de s'exprimer correctement.
- Ils s'imaginent être incompris. Ils transposent à la formation l'image qu'ils ont, ou se font, d'eux-mêmes dans leur vie professionnelle.
- Ils ne sont pas rapides et mettent un certain temps pour comprendre, reformuler, ils réfléchissent. Ou bien ils sont hésitants.
- Ils marquent leur opposition. Le silence est une forme de résistance passive ou non violente à un contenu et des propos auxquels on n'adhère pas !

LA CAUSE VIENT DU GROUPE

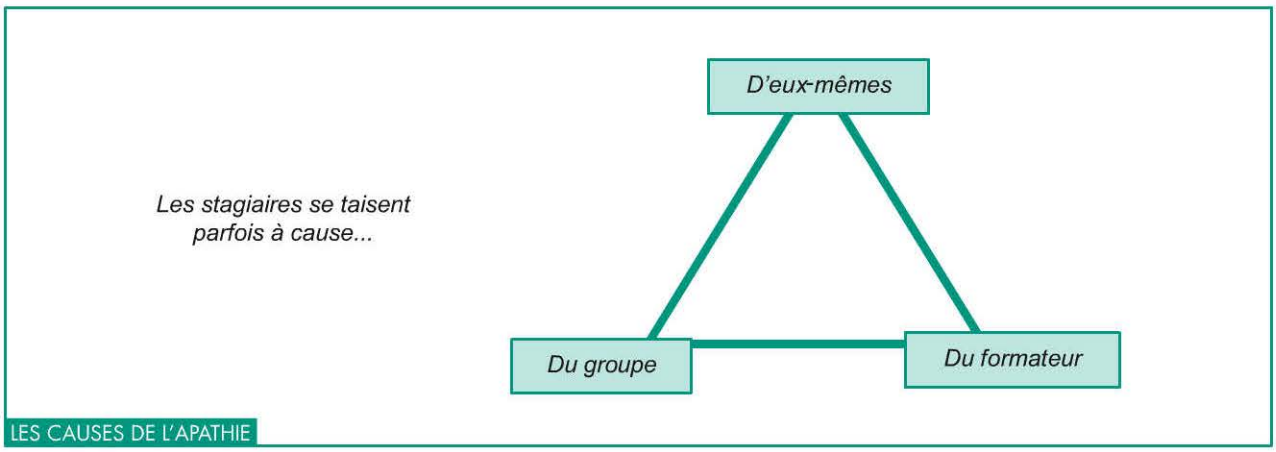
Le mode de fonctionnement du groupe ou sa composition peuvent être à l'origine d'un silence prolongé.

- Le groupe est peu homogène, déséquilibré. Par exemple, neuf personnes qui se connaissent et un « étranger ».
- Il y a de l'agressivité, du jugement, de l'ironie dans l'air.
- L'ambiance est glaciale.
- Il y a beaucoup de perturbateurs.
- Un responsable hiérarchique est dans l'assistance, il intimide le groupe.

LA CAUSE VIENT DU FORMATEUR

Il faut savoir que le comportement du formateur peut induire un blocage généralisé, généralement dans les cas suivants.

- Le formateur est partial.



LES CAUSES DE L'APATHIE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Le formateur est un responsable hiérarchique.
- Le formateur ne tient pas compte des avis exprimés et impose son point de vue.
- Le formateur parle trop, dans un langage complexe, évolué ou trop châtié.
- Le formateur évalue, juge ce que disent les participants.
- Le formateur est incompétent (*« Cela ne sert à rien de parler, car il y aurait tellement à dire… »*).
- Le formateur est un inconnu et ne cherche pas à briser la glace, il reste sur son piédestal.

Face à ce silence persistant, tout formateur, même le plus expérimenté, risque de perdre une partie de ses moyens. Il est important qu'il réagisse au plus vite au niveau de chacune des causes qu'il aura identifiées.

POUR RÉSUMER

• Parfois le groupe ne réagira pas et il est important que le formateur en identifie au plus vite la cause.

• Si cette apathie du groupe vient de lui, il lui faudra rapidement se corriger lorsque cela est possible afin de retrouver un équilibre pédagogique plus satisfaisant.

▶ **fiche 91**
Assurer la cohésion du groupe

▶ **fiche 92**
Maintenir l'attention

▶ **fiche 94**
Face à un stagiaire démotivé

▶ **fiche 95**
Rendre une formation plus motivante

POUR ALLER PLUS LOIN

Carré Christophe, *Animer un groupe : leadership, communication et résolution de conflits*, 2e édition, Eyrolles, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

102 STAGIAIRE « JE SUIS CONTRE »

Il s'oppose pour le plaisir, par principe. Il s'agit presque d'une seconde nature chez lui : ne pas être d'accord ! Il trouvera toujours matière à contester dans ce que vous dites et prendra plaisir à discuter et à polémiquer… Comment réagir face à ce type de stagiaires ?

LES RAISONS DE L'OPPOSITION

Généralement, le stagiaire qui s'oppose au formateur croit connaître (ou parfois connaît) mieux le sujet que le formateur. Il énonce des contre-exemples, argumente et trouve des failles dans le discours de ce dernier. Il juge souvent sans intérêt les idées des autres. Plus rarement, ses reproches seront légitimes.

Il faut garder en tête que cette forte opposition prend souvent ses racines bien en amont de la formation. Par exemple, le stagiaire qui a été désigné pour suivre une formation dont il ne voulait pas et à qui on a refusé une autre formation, désirée celle-là, sera souvent amené à contester ce que dit le formateur. Psychologiquement, le mécanisme est très simple : « *Je ne suis pas d'accord, le formateur raconte n'importe quoi. J'avais donc raison de ne pas vouloir venir et celui qui m'y a contraint me fait perdre mon temps.* »

Parfois, à l'opposition marquée vient s'ajouter la ruse. Le stagiaire cherche à embarrasser le formateur, à le mettre dans une position inconfortable, par exemple en essayant de lui poser des questions pièges ou en l'interrogeant sur un point de détail.

DES CONSEILS POUR AGIR

- Rester calme et refuser la polémique. Ne pas entrer dans son jeu. Il ne demande bien souvent que cela. Pendant une action de formation, le formateur n'est pas l'égal des stagiaires. Il ne doit pas chercher à se faire aimer à tout prix, et a tout à fait le droit de répondre à un stagiaire qu'il fait erreur.
- Faire ressortir de ses interventions ce qui est positif. Faire reformuler ce qu'il dit en éliminant sentiments et opinions.
- Demander au groupe s'il y a quelqu'un du même avis. Lorsqu'un stagiaire fait état de son désaccord, il espère secrètement que les autres stagiaires vont le suivre. Si ce n'est pas le cas, il sera beaucoup plus facile au formateur de reprendre la main. « *Vous voyez, vous êtes le seul de cet avis. Nous en reparlerons donc en fin de journée en tête à tête si vous le souhaitez.* » Si par contre tout le groupe est de l'avis du premier stagiaire, c'est que très probablement le formateur n'a pas raison à 100 %. À lui alors de l'admettre et de faire amende honorable.
- Le faire agir. Qu'il dépense son énergie à écrire lui-même sur le paperboard plutôt qu'à vous reprocher de ne pas écrire ce qu'il dit ! Il s'agit là d'une technique bien connue des personnes voulant résoudre un conflit. Et bien sûr, vous le questionnerez, l'obligerez à aller jusqu'au bout de son raisonnement.
- Le temps joue un rôle modérateur. Noter ses questions au tableau s'il n'est pas possible d'y répondre tout de suite. Lui dire que vous traiterez son problème en tête à tête, surtout si le sujet déborde du cadre strict de la formation. Ou bien lui proposer de ne revenir qu'en fin de stage sur le sujet controversé, lorsque d'autres éléments seront disponibles. Il est fréquent qu'un stagiaire, en forte opposition un jour donné, soit plus calme et ouvert au dialogue le lendemain.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

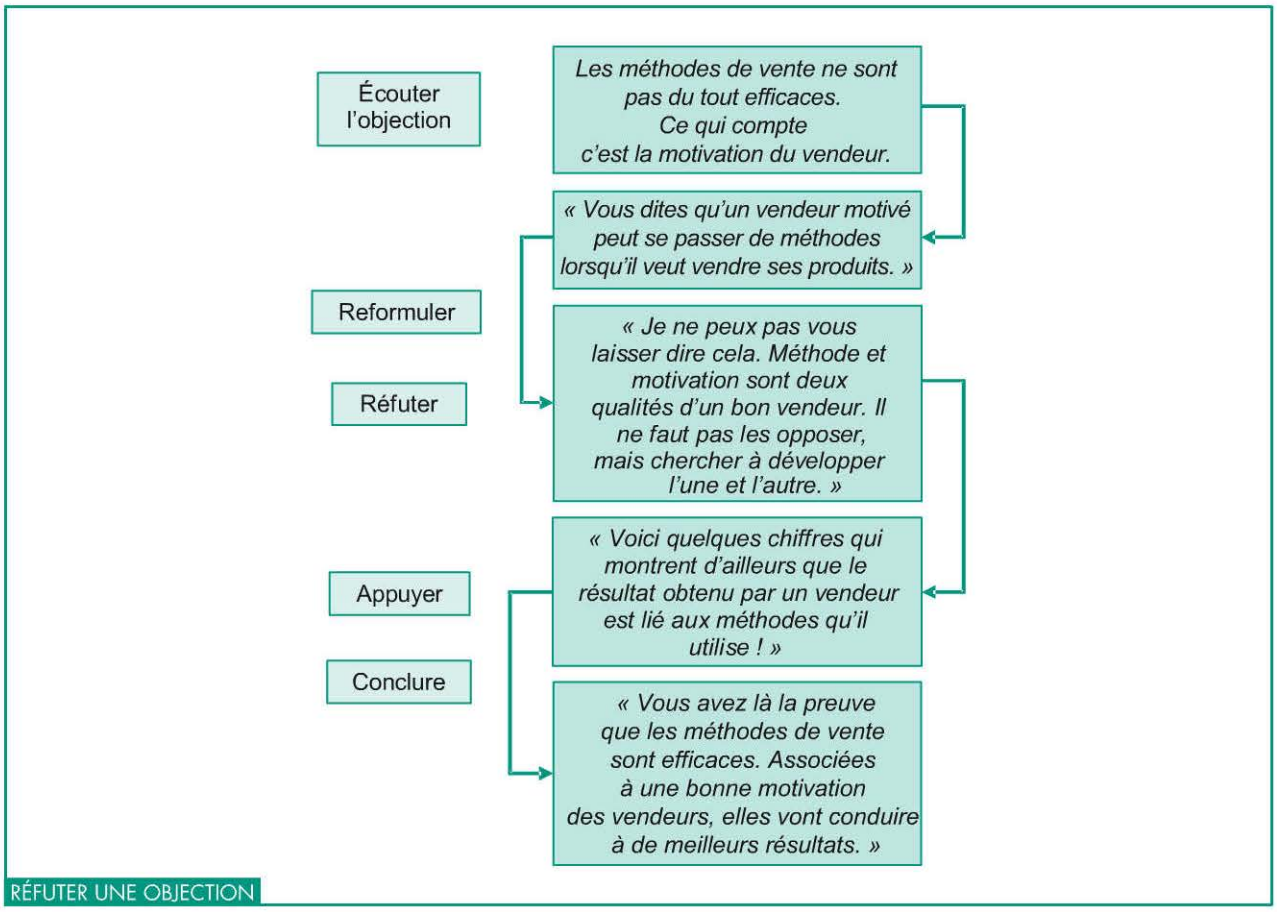
Cas pratique

À un stagiaire qui reprochait vivement à un formateur de ne pas envisager toutes les combinaisons possibles de trois paramètres pouvant prendre chacun trois valeurs, le formateur répliqua : « Vous avez effectivement raison. Je souhaitais gagner un peu de temps et pensais que quelques exemples suffiraient. Tenez, venez donc au tableau, nous allons balayer ensemble les combinaisons possibles. »
À la septième combinaison, le stagiaire rebelle demanda lui-même grâce et admit que point n'était besoin d'aller jusqu'à la vingt-septième.

Le formateur devra parfois aller plus loin et s'opposer à ce stagiaire ou à une partie du groupe. C'est une situation qui nécessite habileté, diplomatie et fermeté. Habileté et diplomatie parce qu'il n'est pas question pour le formateur d'imposer sans arrêt ses idées et de rejeter systématiquement celles des stagiaires. Fermeté, parce qu'il ne saurait y avoir de concessions faites au détriment de l'exactitude d'un contenu de formation.

COMMENT RÉFUTER UNE OBJECTION ?

La méthode suivante, utilisée par les vendeurs, permet de structurer sa réponse et de se sortir de nombreuses situations délicates.



RÉFUTER UNE OBJECTION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Cas pratique

Un stagiaire ne rate pas une seule occasion de critiquer son entreprise, le système en place, et essaie de vous entraîner sur ce terrain de la contestation systématique de l'organisation !

Il convient de ne pas entrer dans son jeu et de s'abstenir soi-même de tout jugement, même sur des points mineurs. Si ce principe n'est pas strictement respecté, le formateur risquera de se retrouver dans une position fort délicate si le demandeur vient assister à l'évaluation à chaud en fin de stage. Celle d'entendre un stagiaire s'adresser au demandeur, en contester les propos en affirmant que le formateur est de son côté !

Il faut donc adopter une position neutre et recentrer le discours sur les seuls faits. Et parfois, il faut en convenir, le stagiaire a raison. Dans ce cas, le mieux est de rapporter au demandeur, et de façon anonyme, les propos entendus en y ajoutant ses propres commentaires.

- Le formateur commence par écouter l'objection, jusqu'au bout, sans céder à la tentation d'interrompre le stagiaire.
- Puis il reformule l'objection, éventuellement en l'atténuant. Le stagiaire a peut-être employé des mots très forts pour marquer les esprits. Il convient de les atténuer.
- Ensuite vient la phase de réfutation. Ce que dit le stagiaire n'est pas exact, le lui faire savoir sans détour.
- On peut alors fournir une preuve (des chiffres, un exemple…) pour appuyer ses propos.
- Enfin vient le temps de la conclusion. Utiliser les mêmes mots que le stagiaire qui a émis l'objection va renforcer le pouvoir de conviction du formateur.

COMMENT ATTÉNUER ET MINIMISER ?

- « Ce que vous dites est loin d'être la règle générale. » « Ce n'est pas représentatif. Je propose donc que nous en restions à ma définition. »
- « Même s'il est vrai que parfois…, il n'en reste pas moins que… »
- « Ce que vous dites n'est pas tout à fait exact… »
- « Vous me dites que…, je l'admets. Mais reconnaissez vous-même que… »

COMMENT CORRIGER ?

- « Non, je n'ai pas le droit de vous laisser dire cela… »
- « Vous faites erreur, je n'ai pas voulu dire que… »
- « Vous m'avez mal compris, ce qui est exact est que… »
- « Vous vous trompez, je vous répète que… »
- « Je ne suis pas d'accord et vous demande d'admettre mon point de vue. »

On notera que la gestuelle, l'attitude permettent de renforcer le « NON ». Ainsi, se lever et s'avancer vers un stagiaire en lui disant qu'il se trompe a beaucoup plus d'impact que de lui dire non en restant assis !

POUR RÉSUMER

- On rencontre de temps en temps des stagiaires qui s'opposent parfois assez violemment à ce que dit le formateur. Les ignorer ne fait que renforcer leur position.
- Même si cela est parfois difficile, il faudra leur répondre. Toute critique, même la plus acerbe et la plus violente, est une occasion de progresser.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

▶ **fiche 84**
Répondre à une question difficile

▶ **fiche 100**
Les comportements difficiles

▶ **fiche 104**
Stagiaire « je sais tout » ou « hors sujet »

POUR ALLER PLUS LOIN

Carré Christophe, *Animer un groupe : leadership, communication et résolution de conflits*, 2e édition, Eyrolles, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

103 STAGIAIRE BAVARD OU TIMIDE

Comment réagir face à un stagiaire qui monopolise la parole et entraîne tout le groupe au bavardage ? Et à l'inverse, comment aider un « timide » à s'exprimer au sein d'un groupe dans lequel il est peut-être très mal à l'aise ?

LE STAGIAIRE BAVARD

Repérer son comportement

Il parle, du sujet en cours ou le plus souvent de tout autre chose. Il sait choisir ses thèmes (l'actualité de l'entreprise…) et ses interlocuteurs, et c'est ce qui le rend redoutable.

Par définition, ce défaut est contagieux. Au bout d'un certain temps, ce n'est plus un, mais deux, trois bavards que le formateur doit gérer !

Le repérer n'est pas difficile. Souvent, avant même que la formation ne démarre, le bavard est à l'œuvre. C'est d'ailleurs lui qu'il faut rappeler parce qu'il est encore dans le couloir avec sa tasse de café ! Il choisit bien sûr sa place. Pas question de se mettre en première ligne, il risque d'être perturbé par le formateur lorsque celui-ci prendra la parole !

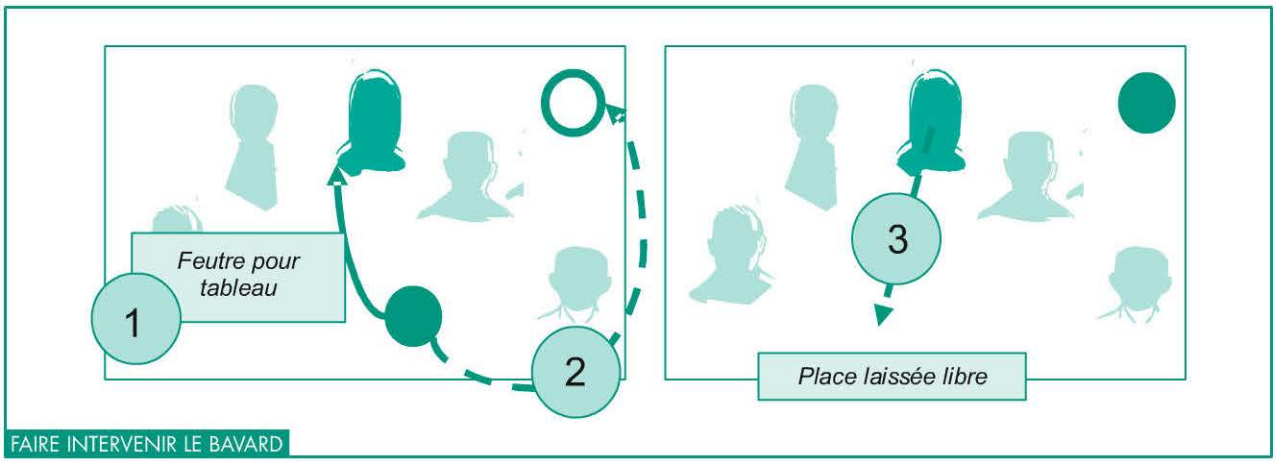
Conseils pour agir

- Se taire, se déplacer vers lui et attendre. En effet, ce que dit le bavard constitue un filtre important pour les autres stagiaires qui écoutent (ou essaient d'écouter) ce que dit le formateur. Essayer de parler plus fort qu'un bavard n'est pas la solution : cela risque de nuire à la qualité de la communication.
- Le regarder et écouter ce qu'il dit. L'arrêter lorsqu'il reprend sa respiration.

CONSEIL

Si le formateur n'est pas en position d'imposer un changement de place, il peut toujours se réfugier derrière le subterfuge suivant : lorsque les stagiaires arrivent l'un après l'autre, sous prétexte d'accroître la cohésion du groupe et de favoriser les échanges entre certaines personnes qui se connaissent moins, il leur demande de s'asseoir dans l'ordre d'arrivée.

- Le faire venir au tableau et lui demander de développer ses idées. Mais en allant vraiment au bout. Personnellement, je prends un feutre que je lance au bavard (doucement), tout en quittant le « devant de la scène ». Le bavard se retrouve avec un feutre en main, un formateur qui lui dit : *« Allez*



FAIRE INTERVENIR LE BAVARD

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

nous expliquer tout cela », des stagiaires qui attendent et une grande place vide devant le groupe.

- Le changer de place à partir de J+2. Il perdra ses interlocuteurs privilégiés de la veille et en plus, recevra du formateur un signal fort : *« Aujourd'hui, ça suffit ! »*
- Alors que le formateur appelle chacun des stagiaires par son prénom, isoler le bavard en adoptant avec lui une attitude moins conviviale. L'appeler par son nom en lui demandant de se taire.
- Improviser un QCM en fin de journée, s'arranger pour choisir les questions qui correspondent à une partie de la formation que le bavard a manifestement mal suivie et faire une large publicité de ses résultats.

LE STAGIAIRE TIMIDE

Repérer son comportement

Même lorsqu'il a quelque chose à dire, il n'intervient pratiquement jamais de sa propre initiative. Il est souvent assis au fond de la salle, loin du formateur. Si les tables sont placées en U, il est rarement assis à une des deux extrémités, car il sait bien que le formateur interroge souvent en premier les stagiaires qui occupent ces « mauvaises places ». Lorsqu'il parle, il le fait d'une voix faible et qui tremble, il est rapidement essoufflé. Parfois, d'autres manifestations physiques sont perceptibles (rougeur du visage, transpiration).

Conseils pour agir

- Le questionner, en particulier au moyen de questions fermées ou alternatives. Ne lui poser, au moins au début, que des questions assez faciles auxquelles il va savoir répondre. Il faut très vite lui renvoyer une image positive de lui-même, lui montrer que sa modeste contribution est importante pour le groupe et qu'elle était attendue. La valoriser. Attirer l'attention sur ses rares mais bonnes interventions et en profiter pour rebondir : *« Merci, Jean-Paul, de cette précision. Je rajouterais en outre que… »* ou encore *« comme l'a dit Martine… »*.
- Se rapprocher physiquement de lui, mais sans pénétrer dans sa « bulle » (notion de PNL). Ce point est important. Une personne timide a souvent beaucoup plus de mal à parler à un grand groupe qu'à un interlocuteur isolé. Lorsque l'on se rapproche de lui, on transforme une relation entre une personne et un groupe en une communication interpersonnelle simple.

Cas pratique

Malgré vos remarques répétées, deux stagiaires persistent dans leurs bavardages et gênent considérablement le groupe !

Il n'y a pas d'autres solutions que d'adopter une attitude directive. Elle pourra prendre plusieurs formes : soit le formateur s'arrête, se dirige vers les stagiaires perturbateurs et leur demande fermement de se taire, soit il en invite un des deux à changer de place, ce qui, dans un groupe d'adultes en formation, sera très mal pris par la personne concernée. Soit encore, et cela est probablement plus judicieux, il improvise un exercice et désigne, « par hasard », un des deux stagiaires pour venir le réaliser devant les autres stagiaires. Il ne faut alors pas l'aider, le laisser « patauger » un peu, le mettre en difficulté afin que la leçon porte ses fruits…

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Cas pratique

Une stagiaire, très déstabilisée par une question ou un exercice difficile, craque et fond en larmes en expliquant que vous venez de toucher chez elle un point très sensible !

Commencer par s'excuser est probablement ce qui vient à l'esprit de tous les formateurs. Il n'est pas certain que ce soit ce qu'attende la personne. Plus que de compassion, c'est probablement de compréhension qu'elle a besoin. Si c'est possible, programmer tout de suite la pause, et en profiter pour la faire parler, pour comprendre ce qu'elle a, éventuellement en s'appuyant également sur un ou deux autres stagiaires la connaissant bien. Lui expliquer la raison de la question ou de l'exercice à l'origine de cette réaction.

De retour de pause, vous exprimer ou lui proposer de s'exprimer sur ce qui vient de se passer, puis l'oublier ! Il convient, et cela est difficile, de ne pas adopter vis-à-vis de cette personne un comportement différent de celui tenu vis-à-vis des autres stagiaires, au risque de renforcer son mal-être.

- Donner le droit à l'erreur. Un formateur qui en début de formation critiquerait ou raillerait l'intervention d'un des stagiaires enverrait un signal important à tous les timides : *« Taisez-vous ou bien je me moquerai de ce que vous dites. »*

POUR RÉSUMER

- Le formateur ne doit pas hésiter à remettre en place un stagiaire trop bavard car celui-ci vole du temps au groupe entier et l'empêche de profiter pleinement de la formation.
- Quant au stagiaire timide, il s'isole et ne parvient généralement pas à s'intégrer au reste du groupe. Veillez à le placer au milieu du groupe et non pas à une des extrémités. Multipliez les tours de table et mettez en valeur ce qu'il dit.

▶ **fiche 84**
Répondre à une question difficile

▶ **fiche 94**
Face à un stagiaire démotivé

▶ **fiche 100**
Les comportements difficiles

▶ **fiche 102**
Stagiaire « je suis contre »

▶ **fiche 104**
Stagiaire « je sais tout » ou « hors sujet »

POUR ALLER PLUS LOIN

Carré Christophe, *Animer un groupe : leadership, communication et résolution de conflits*, 2e édition, Eyrolles, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

STAGIAIRE « JE SAIS TOUT » OU « HORS SUJET » 104

Que faire face à ces stagiaires qui pensent tout connaître du sujet et interrompent le formateur pour prendre la parole à sa place, voire le contredire ? Autre cas de figure, celui des interventions hors sujet qu'il faut savoir canaliser, sous peine de voir la formation partir sur un mauvais chemin.

LE STAGIAIRE « JE SAIS TOUT »

Repérer son comportement

Il veut montrer à tous les autres stagiaires et au formateur qu'il maîtrise déjà le sujet. Son opinion est la seule qui compte. Vous n'avez rien à lui apprendre qu'il ne sache déjà ! Sûr de lui, il n'hésitera pas à vous interrompre, ou au moins, par son attitude, ses mimiques, vous fera savoir que lui aussi il sait. Parfois, dès le tout début de la formation, il cherchera à se distinguer des autres stagiaires.

Citons ce cas extrême mais véridique d'un stagiaire qui, au début d'une formation à la conduite de projets, annonce au formateur en se présentant qu'il connaît déjà à fond le sujet et qu'il n'hésitera pas à l'interrompre pour compléter ou corriger ses propos !

Parfois le stagiaire « je sais tout » possède effectivement quelques connaissances sur le sujet. Mais souvent, ces connaissances sont superficielles. Pourquoi autrement l'aurait-on envoyé pour suivre la formation ? Dans d'autres cas, ce qu'il croit savoir est plus de l'ordre de la représentation que de la connaissance. Mais le « je sais tout » y croit ! Et c'est là probablement le cas de figure le plus difficile pour le formateur, qui va devoir casser ces représentations avec tact.

Le stagiaire « je sais tout » peut représenter un véritable danger pour la dynamique du groupe. Les autres stagiaires n'ont plus envie de s'exprimer. *« Pourquoi prendre à mon tour la parole alors qu'il y a quelqu'un dans le groupe qui semble bien plus brillant ? Ce que je veux dire est moins intéressant, autant me taire. »*

Conseils pour agir

- Ne pas utiliser de méthodes qui permettent une trop grande valorisation de l'individu. Un « je sais tout » que l'on remercie de son intervention n'hésitera pas, quelques minutes plus tard, à réitérer. Même si cela peut paraître un peu dur, il vaut mieux ne pas le remercier, ou alors très rapidement. Et en lui faisant comprendre qu'il a été incomplet et que, si ce qu'il a dit est bien exact, il aurait pu également parler de tel ou tel autre point.
- Mais si ce qu'il dit est pertinent, l'utiliser. Montrer qu'on a soi-même une longueur d'avance en sachant rebondir sur ses propos, en les expliquant ou en les généralisant : *« Vous avez tout à fait raison, mais je ne pensais pas aborder ce point. Puisque vous en parlez, je vais quand même… »*
- Le cadrer techniquement (fixer un temps de parole, lui demander de regagner sa place…).
- Ne pas l'humilier s'il se trompe, mais le réguler *(« Qu'en pense le reste du groupe ? »)*.
- Vérifier ses informations. Une erreur serait de lui faire confiance aveuglément. Il arrive par exemple qu'un stagiaire affirme péremptoirement quelque chose que ne connaît pas le formateur. Ce dernier doit faire part au groupe de son ignorance et bien faire comprendre que ce qui est avancé par ce stagiaire mérite confirmation. *« Je n'en ai personnellement pas entendu parler. Cela me semble intéressant, je vais me renseigner et nous en reparlerons demain. »*

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Cas pratique

Un stagiaire lit son journal (situation véridique : il s'agissait d'un de ces journaux gratuits de petit format, distribués à la sortie des bouches de métro à Paris ou bien dans certaines grandes villes).

La réaction du formateur peut se faire à deux niveaux : une réponse de type « parent » (voir les concepts développés en analyse transactionnelle), avec une remarque plutôt ferme et pressante de suivre la formation et de ranger immédiatement le journal. Mais ce type de remarque peut être mal ressenti. Ou pire, donner lieu à une réaction du type : « J'attends qu'on aborde enfin un point intéressant, alors en attendant, je m'occupe ! » Dans ce cas, le formateur répondra et l'escalade sera proche.

Une réaction de type « enfant » est probablement plus judicieuse : « Alors, qu'est-ce qu'il y a dans l'actualité ce matin ? » Le formateur obtiendra alors généralement la fermeture du journal, peut-être un « Excusez-moi » et souvent un « Je vous écoute, mais je voulais juste terminer un article… » et l'incident sera clos !

- Lui rappeler la règle de l'égalité d'expression *(« Vous avez exprimé votre point de vue, laissons… nous faire part du sien… »)*.

LE STAGIAIRE « HORS SUJET »

Repérer son comportement

Ses interventions vous surprennent parfois. Souvent de bonne foi, passionné ou préoccupé, il va essayer d'amener la discussion sur un sujet très éloigné de la formation. Pour tout le monde, sauf pour lui, qui se trouvera mille raisons pour justifier cet écart. Il y a souvent de la naïveté ou de la méconnaissance dans les propos du stagiaire « hors sujet ». Il croyait trouver dans la formation les réponses à certaines de ses interrogations et, s'étonnant de ne pas entendre le formateur aborder le sujet, prend lui-même l'initiative d'en parler. Le risque de voir un ou plusieurs stagiaires sortir du sujet est d'autant plus grand que le formateur a mal démarré la formation, a mal présenté son programme et n'a pas recueilli les attentes des stagiaires.

Les stagiaires « hors sujet » peuvent conduire un formateur particulièrement attentif aux stagiaires à s'éloigner de son programme et finalement à perdre beaucoup de temps.

Dans une certaine mesure, le hors sujet peut également représenter un confort pour le formateur, une pause dans son discours. Il perd la main, devient plus passif, n'a plus qu'à écouter et pour un temps, n'a plus le souci du fil conducteur et du bon déroulement de la formation. C'est une parenthèse et il peut souffler ! En oubliant qu'il va ainsi rendre plus difficile la suite de la formation et le respect du planning global. Car sortir du hors sujet n'est pas toujours simple, certaines digressions étant en effet souvent passionnantes. Elles font référence aux expériences personnelles, ou bien s'appuient sur des anecdotes vécues, parfois sur l'actualité du moment.

Enfin, il ne faut pas oublier que le hors sujet est contagieux. Lorsqu'il laisse un stagiaire s'exprimer sur un sujet qui n'est pas à l'ordre du jour de la formation, le formateur autorise implicitement les autres stagiaires à faire de même.

Conseils pour agir

- Rappeler les objectifs. Et les contraintes de planning. Écrire les uns et les autres sur un paperboard. Ou bien ressortir la planche sur laquelle vous avez noté le plan de la formation et l'afficher à la vue de tous.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Noter les suggestions hors sujet intéressantes sur un tableau et n'y revenir qu'en fin de formation. Ou lors des pauses, mais en n'oubliant pas que celles-ci sont utiles au formateur pour se reposer et que les utiliser pour parler avec un ou plusieurs stagiaires en particulier le prive d'une période de récupération essentielle.
- S'appuyer sur le reste du groupe *(« Ce point intéresse-t-il quelqu'un d'autre ? Non, et bien dans ce cas, je vous propose que nous en parlions seul à seul en fin de journée… »).*

POUR RÉSUMER

• Le formateur s'appuiera sur le stagiaire « je sais tout » en lui demandant de développer son propos. Lorsque ce « tout » sera « faux », il rebondira et en profitera pour amener ses propres informations tout en calmant un peu le stagiaire.

• Le stagiaire « hors sujet » représente un danger car le temps est l'une des ressources les plus précieuses en formation. Le formateur essaiera de ne pas oublier ses objectifs pédagogiques, qu'il doit tous atteindre.

▶ **fiche 84**
Répondre à une question difficile

▶ **fiche 100**
Les comportements difficiles

▶ **fiche 102**
Stagiaire « je suis contre »

▶ **fiche 103**
Stagiaire bavard ou timide

POUR ALLER PLUS LOIN

Carré Christophe, *Animer un groupe : leadership, communication et résolution de conflits*, 2e édition, Eyrolles, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

105 LES ACTES D'INCIVILITÉ EN FORMATION

Au premier rang des incivilités et impolitesses figure l'utilisation du téléphone portable, qui n'est malheureusement pas le seul acte d'incivilité que le formateur peut observer. La fermeté est nécessaire et peut être érigée en règle générale, ne serait-ce que par respect pour l'immense majorité des stagiaires dont le comportement est irréprochable.

L'USAGE DU TÉLÉPHONE PORTABLE

La règle en la matière est simple : pas de téléphone portable ouvert (même en mode vibreur, car la vibration s'entend) pendant la formation. Le formateur doit l'annoncer dès les premières minutes de la formation. Une façon élégante de le faire : fermer de façon ostensible son propre portable (ou feindre de le fermer s'il l'est déjà) en ajoutant un commentaire du type : *« Excusez-moi, j'ai oublié d'éteindre mon téléphone portable, mais voilà, l'erreur est réparée… »* Le formateur ne doit pas tolérer non plus que les stagiaires laissent leur téléphone portable sur la table. Il ne faut pas tenter le diable. La meilleure place du téléphone portable lors d'une formation est au fond d'une poche ou d'un attaché-case.

Si en dépit de cette demande, le portable d'un des stagiaires se met à sonner, interrompre son discours. Généralement, cela suffit pour que le stagiaire comprenne et coupe son téléphone. Ne pas oublier que couper le téléphone, c'est appuyer sur la touche « arrêt » sans même regarder quel interlocuteur cherche à nous joindre. Si le stagiaire pris en faute prend le temps de regarder qui lui téléphone, il peut être bon, sur le ton de l'humour, de lui dire : *« Vous n'aviez pas prévenu vos interlocuteurs ou votre secrétariat que vous étiez en formation ? »* Le message s'adresse bien sûr à l'ensemble du groupe.

Il arrive, plus rarement, que le stagiaire se lève brutalement et sorte de la salle pour pouvoir répondre. Ne pas hésiter à lui demander où il va ainsi et lui rappeler que la pause est proche. Si, en dépit de votre intervention, il sort, on passe du registre de l'incivilité à celui de l'impolitesse. Lui rendre la pareille et continuer la formation. Lorsqu'il rentrera, ne surtout pas interrompre son discours, ne pas reformuler ce qu'il n'a pu entendre. Le faire venir au tableau à la première occasion et le confronter à ses lacunes par rapport au reste du groupe.

Enfin, cas rarissime, mais déjà observé, le stagiaire répond à la personne qui lui téléphone sans sortir de la salle. Tout au plus essaie-t-il de parler doucement. Dans ce cas, il n'y a pas d'autre solution pour le formateur que de se rapprocher, s'arrêter de parler et tendre l'oreille. Lui aussi, et tout le groupe, a envie de savoir ce qui motive cet appel intempestif et probablement très urgent ! Et lorsque le stagiaire raccroche, le lui demander. Il comprendra !

L'ACTIVITÉ EXTÉRIEURE À LA FORMATION

On pourrait *a priori* penser que cela n'est pas dérangeant ! Après tout, s'il ne perturbe pas le groupe… Mais le formateur, lui, risque d'être perturbé au plus profond de lui-même : *« Est-ce que ce que je dis est à ce point inintéressant ? »* Ne pas hésiter alors à faire part de son trouble. *« Mettez-vous à ma place, si vous étiez formateur et que quelqu'un faisait délibérément autre chose, que penseriez-vous ? »* Autre solution, plus directive, trouver opportunément un exercice et choisir, tout à fait par hasard, le stagiaire pris en défaut pour venir au tableau le réaliser. Et pourquoi pas en maniant l'humour : *« Monsieur,*

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

qui connaît manifestement déjà bien le problème, va venir nous en parler ! »

LE RESPECT DES HORAIRES ET DES RÈGLES

Il arrive qu'un stagiaire se présente systématiquement très en retard. L'attendre signifierait admettre son comportement, ou au moins le tolérer. Si la formation doit commencer tous les jours à 8 h 30, il faut qu'au maximum à 8 h 35, le formateur ait effectivement démarré. Quitte bien sûr à le faire lentement, par exemple en consacrant la première demi-heure à reformuler ce qui a été fait la fois précédente. Il ne s'agit pas de mettre un stagiaire en difficulté, ni de l'empêcher de rattraper le cours normal de la formation, mais de lui envoyer un signal fort. Être en retard présente des inconvénients dont il lui faudra assumer les conséquences.

CONSEIL

N'oubliez pas que si le formateur reformule ce qu'il vient de dire chaque fois qu'un des stagiaires est en retard, il lui envoie un signal très fort : « Vous pouvez arriver en retard en toute impunité, sans conséquence pour vous ! »

Lorsqu'un retardataire entre dans la salle de formation, il paraît préférable de s'arrêter, d'attendre qu'il s'installe, de lui dire bonjour. Cela le met un peu mal à l'aise et l'incite à ne pas recommencer. Mais aussi, cela prend en compte la distraction que cette arrivée en retard induit chez les autres stagiaires dont la qualité d'écoute est à ce moment perturbée.

Autre suggestion : lorsqu'un stagiaire arrive en retard et que l'on est en train de faire reformuler par les stagiaires le cours précédent, l'inviter aussitôt à venir remplacer le stagiaire qui est en train de s'exprimer : *« Ah, Pierre, vous tombez bien. C'était justement à vous de nous parler de… »* Encore un signal fort pour lui signifier, sans le dire, votre mécontentement et pour lui montrer tout l'intérêt qu'il y a à arriver à l'heure.

Il arrive également, surtout le soir, que certains stagiaires fixent eux-mêmes l'heure à laquelle ils quitteront la salle de formation. Le formateur est parfois fautif : il n'a pas pris la peine de s'assurer que l'heure de fin de formation était l'heure habituelle de fin de travail. Ou bien, dans le cas de formations internes ou intra-entreprises, n'a pas pris en compte les horaires des moyens de transport collectif mis à disposition des personnels. Mais ce qui peut être admis d'un opérateur ou d'un employé l'est beaucoup moins de la part d'un agent de maîtrise et encore moins d'un cadre !

Certains stagiaires traînent ostensiblement le midi, prolongent le repas, ou bien ne respectent

Cas pratique

Un stagiaire ouvre son ordinateur portable et vous demande si cela ne vous dérange pas qu'il l'utilise pour prendre des notes. « J'ai l'habitude de fonctionner ainsi et ne prends plus jamais de notes écrites. » Vous acceptez, bien sûr, mais vous découvrez en passant près de lui qu'il fait autre chose : une relecture d'un document professionnel, une préparation d'une présentation PowerPoint ou pourquoi pas une partie de solitaire ! Une remontrance directe sera certainement moins efficace. Il convient plutôt de montrer que l'on n'est pas dupe. On peut mettre le stagiaire en difficulté en lui posant une question bien précise à laquelle il ne saura pas répondre. Si possible en lui demandant de se lever et de venir face au groupe. Le formateur ira s'asseoir à la place du stagiaire pendant que celui-ci s'acquitte laborieusement de sa tâche et, ostensiblement, déplacera la souris (désactivation de l'économiseur d'écran et retour de l'affichage). L'effet est garanti !

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

pas les principes de bonne conduite vis-à-vis de leur employeur (*« C'est la société qui paie, on n'a qu'à prendre le menu à 22 euros ! »*). Il convient alors de rester soi-même irréprochable. Dans l'esprit des stagiaires, un formateur qui entrerait dans ce jeu ne ferait qu'en justifier l'existence et autoriserait d'autres dépassements. *« Le formateur n'a pas dit non quand j'ai proposé que nous reprenions un troisième café. De toute façon, lui aussi trouve que… »*

Imaginons enfin qu'un stagiaire se lève brusquement, aille ouvrir la fenêtre en demandant si cela ne dérange personne qu'il fume ! Il faut lui répondre que si, au contraire, et lui rappeler que bientôt la pause permettra à ceux qui le souhaitent d'aller fumer une cigarette ou de boire un café.

POUR RÉSUMER

- Un groupe en formation n'est que le reflet de la société civile toute entière et parfois, on y retrouvera des stagiaires pour qui les incivilités sont courantes.
- On ne peut que conseiller au formateur d'être ferme. Et de ne pas oublier que si la formation est un échec, ce sera d'abord de sa faute tandis que les téléphones portables, les retards répétés… seront oubliés.

▶ **fiche 100**
Les comportements difficiles

POUR ALLER PLUS LOIN

Carré Christophe, *Animer un groupe : leadership, communication et résolution de conflits*, 2e édition, Eyrolles, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

FACE À DE TRÈS GRANDS GROUPES 106

S'il est évident qu'il ne s'agit pas de conditions idéales pour transmettre un savoir, il arrive que le formateur doive intervenir devant un grand groupe de stagiaires. Tous les domaines ne s'y prêtent pas, mais pour certains types de formation, il est quand même possible d'obtenir de bons résultats à condition de respecter quelques règles simples.

GROUPE DE 20 À 30 PERSONNES

Au-delà du premier rang, l'orateur voit les personnes, mais sans que l'on puisse parler de véritable contact visuel. Le formateur ne doit cependant pas faire comme s'il parlait à trente personnes à la fois, mais balayer du regard tout l'auditoire et faire comme s'il s'adressait à tour de rôle à l'un, puis à l'autre. Il rétablit ainsi un équilibre initialement en sa défaveur et n'est plus seul face à tous.

GROUPE DE PLUS DE 100 PERSONNES

On ne parle plus vraiment de formation, mais plutôt de conférence. L'interactivité entre celui qui parle et ceux qui écoutent est plus faible que pendant une formation. Généralement, cet exercice se déroule dans un amphithéâtre. L'orateur se souviendra essentiellement qu'il doit d'abord parler aux deux premiers rangs de l'assistance.

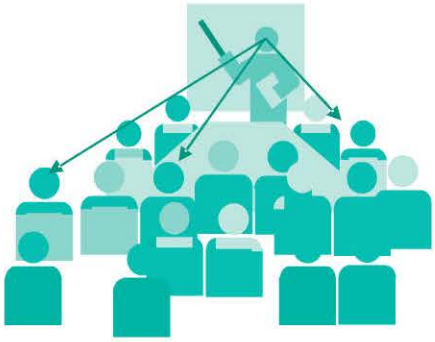
Face à un groupe de plus de cent personnes, il ne faut pas s'asseoir, en particulier derrière une table. Inutile de rajouter à la distance un deuxième obstacle entre les auditeurs et soi-même.

CONSEIL

Si l'assistance est plus clairsemée que prévu, il faut demander aux personnes de se rapprocher et de venir occuper les places laissées libres dans les premiers rangs.

De même, se réfugier derrière un pupitre sur lequel on aura tendance à prendre appui n'est pas conseillé. On peut éventuellement y poser quelques notes, mais il ne faut pas s'y ancrer. Plus que jamais, il est indispensable d'être mobile pour parler à un très grand groupe. Et de parler encore plus lentement qu'à l'habitude !

Il est important d'adapter ses supports visuels à une assistance nombreuse. Les textes seront écrits en très gros caractères. Souvent il faudra utiliser un micro. Il est en effet très difficile de parler fort longtemps. Inévitablement, la voix faiblira et les messages passeront moins bien.

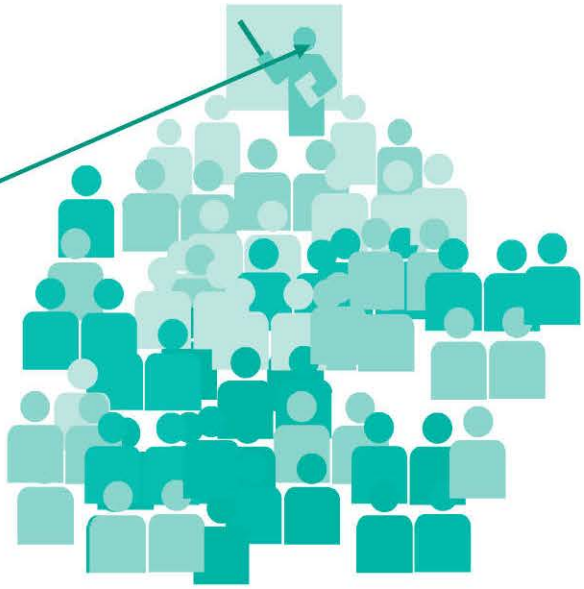


Balayer du regard tout l'auditoire.

GROUPE DE 20 À 30 PERSONNES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Le micro permet d'être entendu par tous dans de bonnes conditions, mais en termes de communication non verbale, il faut savoir qu'il peut représenter une contrainte.



Si l'assistance est plus clairsemée que prévu, il faut demander aux personnes de se rapprocher et de venir occuper les places laissées libres dans les premiers rangs. Souvent il faudra utiliser un micro. Il est en effet très difficile de parler fort longtemps. Inévitablement, la voix faiblira et les messages passeront moins bien.

GROUPE DE PLUS DE 100 PERSONNES



-	+
Le micro amplifie tous les bruits parasites (raclement de gorge…). Un micro fixe ou avec fil empêche les déplacements. Le micro limite la gestuelle. La technique ne suit pas toujours (coupure du son, grésillements…).	La voix se fatigue moins. La voix peut être améliorée. La voix a plus de présence. L'enregistrement est possible.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU MICRO

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

- La formation de très grands groupes présente quelques spécificités, en particulier au niveau du support écrit qui devra être adapté.
- Mais le formateur n'en oubliera pas pour autant sa gestuelle lorsque le micro le permet, et ses déplacements, plus importants encore que lorsqu'il est face à un groupe de taille modeste.
- Le formateur continuera de regarder les personnes individuellement, leur parlera comme si elles étaient seules.

▶ **fiche 10**
Le nombre de stagiaires

▶ **fiche 62**
Se déplacer dans la salle

▶ **fiche 78**
Le premier outil du formateur : sa voix

▶ **fiche 116**
À quoi servent les sous-groupes ?

POUR ALLER PLUS LOIN

Carré Christophe, *Animer un groupe : leadership, communication et résolution de conflits*, 2e édition, Eyrolles, 2013.

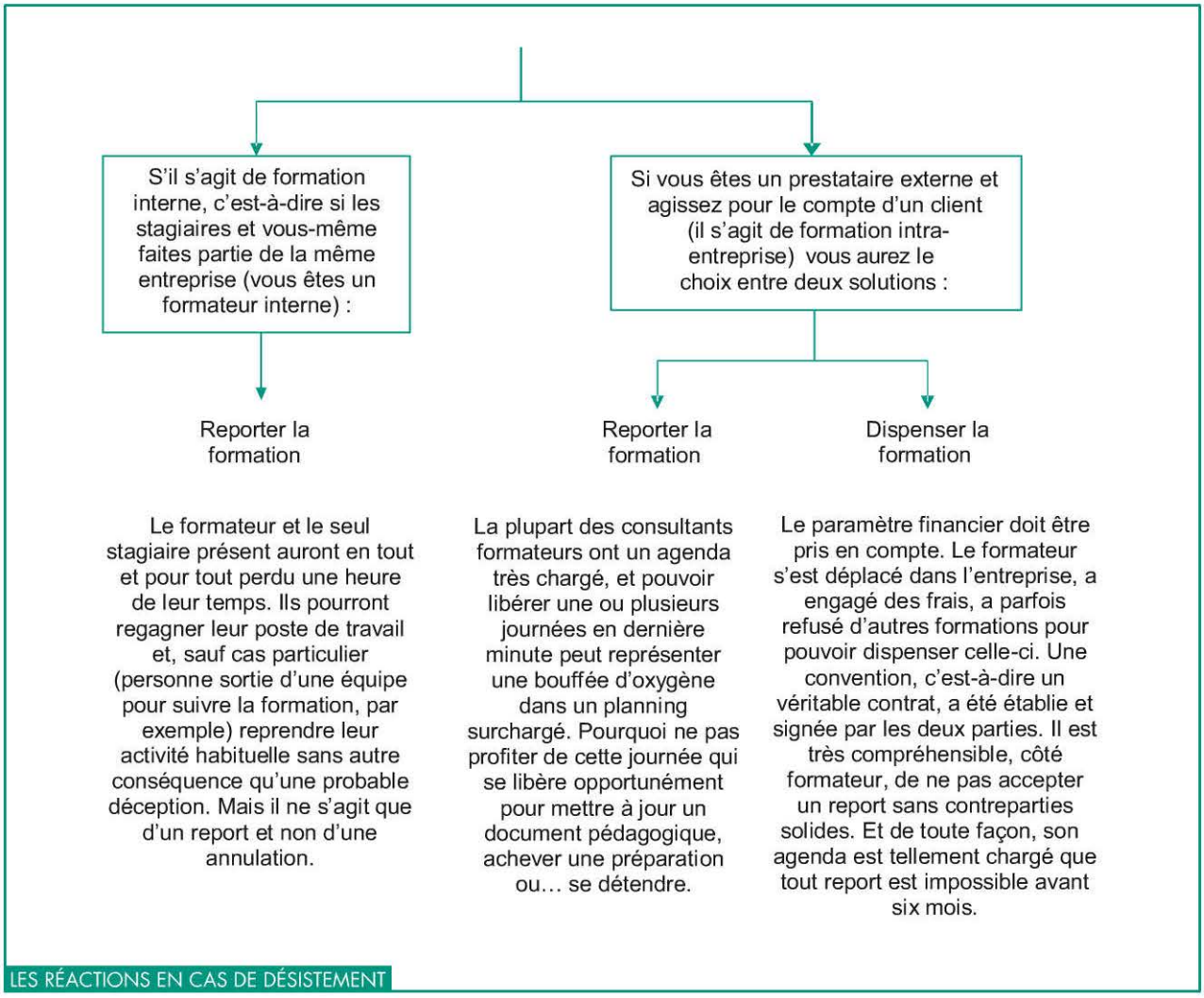
Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

107 LES DÉSISTEMENTS DE DERNIER MOMENT

Surprise ! Alors qu'il est 9 heures et que vous devriez commencer votre formation, il n'y a qu'un seul stagiaire dans la salle. L'inquiétude vous gagne, d'autant plus que le stagiaire présent vous annonce que telle ou telle personne ne viendra pas, que telle autre est malade ou bien encore a dû s'absenter au dernier moment…

LA SITUATION

La première chose à faire en cas de désistement majeur est de contacter le service formation de l'entreprise, ou bien le demandeur, qui est généralement aussi surpris que vous… Mais après un quart d'heure passé à essayer de joindre les stagiaires qui avaient été convoqués à la formation, il revient vers vous, très embarrassé, pour vous annoncer qu'aucun autre stagiaire ne viendra. Ils ont tous bien sûr de bonnes excuses, et ont annulé leur participation de leur propre fait sans vous en prévenir. Que faire ? Selon les cas de figures, une ou deux solutions s'offrent à vous, présentées dans le schéma ci-dessous.



LES RÉACTIONS EN CAS DE DÉSISTEMENT

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

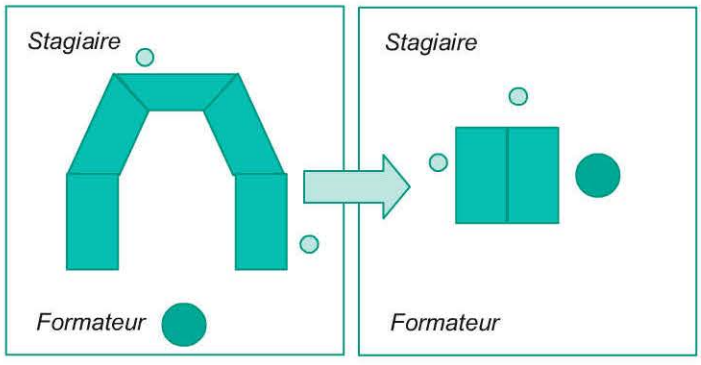
SE POSER LES BONNES QUESTIONS

Quelle que soit la décision, dispenser ou reporter la formation, il est important de se demander si les raisons invoquées par les stagiaires pour excuser ou justifier leur absence sont de vraies raisons et ne masquent pas un malaise plus profond. Par exemple une mauvaise communication, ou bien une expérience antérieure de formation très malheureuse. Il peut également s'agir d'une mauvaise préparation en amont, sans concertation entre le demandeur de la formation et les bénéficiaires. Et le formateur devra tirer les conséquences des réponses à cette question. Accepter de reporter une formation sans en revoir le contenu, sans le présenter et le faire valider par les futurs stagiaires, si ceux-ci ne sont pas venus une première fois parce qu'ils ne sont pas convaincus de sa nécessité, ne résoudra pas le problème.

DISPENSER LA FORMATION FACE À UN GROUPE RÉDUIT

Le cas échéant, voici quelques conseils pour dispenser la formation face à un très petit groupe.

- Réduire la durée globale de formation. Cela semble normal, ne serait-ce que parce que les exercices, jeux de rôles… prendront moins de temps.
- Changer l'organisation matérielle de la salle de formation. Se rapprocher des stagiaires **(▶ schéma ci-dessous)**.
- Individualiser la pédagogie. L'hétérogénéité du groupe sera faible par définition. Le formateur pourra adopter un rythme, une pédagogie très adaptée aux quelques stagiaires présents. Si par chance, ils sont très motivés, il pourra gagner du temps sur les notions de base et approfondir réellement le sujet. Dans d'autres cas, il pourra limiter certains apports conceptuels, se contenter de présenter le document pédagogique et demander aux quelques stagiaires présents d'approfondir (autoformation) eux-mêmes le sujet.
- Les jeux de rôles pourront être joués avec le formateur. Celui-ci s'y impliquera en tant que participant. Certains perdront peut-être une partie de leur impact, mais d'autres au contraire prendront une nouvelle dimension. Simuler une négociation difficile avec le formateur sera beaucoup plus enrichissant (mais difficile) que le même exercice fait entre stagiaires.



SE RAPPROCHER DES STAGIAIRES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

ET BIEN SÛR...

Il convient de ne jamais remettre à un stagiaire absent, et qui en ferait la demande, la documentation pédagogique distribuée pendant le stage. Le faire équivaut à l'encourager à poursuivre dans ce type de comportement et à décider lui-même de sa participation à de prochaines formations. Au contraire, le priver de la documentation parce qu'il n'a pas assisté au stage est une mini-sanction qu'il comprendra et qui, une prochaine fois, le fera réfléchir.

Si le demandeur souhaite recevoir une copie du support, il faut bien lui préciser que ce support perd une grande partie de son intérêt lorsque l'on n'a pas suivi la formation.

POUR RÉSUMER

- La mission du formateur n'est pas un long fleuve tranquille et parfois il se retrouvera avec deux ou trois stagiaires au lieu des dix annoncés.
- S'il décide (avec le demandeur) de maintenir la formation, il devra adapter sa pédagogie. Et refuser catégoriquement d'envoyer aux absents de dernière minute le support pédagogique.

▶ **fiche 10**
Le nombre de stagiaires

▶ **fiche 73**
La feuille de présence ou d'émargement

▶ **fiche 105**
Les actes d'incivilité en formation

POUR ALLER PLUS LOIN

Carré Christophe, *Animer un groupe : leadership, communication et résolution de conflits*, 2e édition, Eyrolles, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

FACE À UN GROUPE DE DIRECTEURS OU DE DÉCIDEURS 108

Quel formateur, en particulier dans le cadre d'une formation interne, n'a pas ressenti une forte appréhension en apprenant qu'il allait devoir dispenser une formation à un groupe de directeurs, un comité de direction ou un conseil d'administration ?

UN PUBLIC EXIGEANT

Certes, il s'agit d'un public difficile. Habitué à décider, à parler plutôt qu'à écouter, à mener plutôt qu'à être conduit, il sera très exigeant et demandera beaucoup au formateur.

- Le formateur se répétera que les directeurs ou décideurs n'en restent pas moins des hommes ou des femmes comme les autres.
- S'ils ont accepté d'assister à la formation, c'est qu'ils estiment que le formateur a quelque chose à leur apporter et qu'il est très compétent.
- Plus leur niveau sera élevé, moins ils auront de temps à perdre. Ils attendent quelque chose de la formation et n'auront pas envie de gaspiller ce temps précieux en « descendant » le formateur.
- On peut rajouter également que rarement se poseront des problèmes de compréhension. Ils réagissent vite, ont généralement beaucoup d'expérience. Le formateur n'aura pas besoin de répéter plusieurs fois son discours.

LES RÈGLES À SUIVRE

- Les exposés pourront être plus longs, les méthodes participatives moins utilisées.
- Le formateur ne devra pas être directif et surtout devra laisser les personnes s'exprimer. Il lui faudra ménager des temps de libre expression et de confrontation des idées. Ainsi a-t-on vu, lors d'un stage d'entraînement à la communication de crise, un PDG interrompre régulièrement le formateur, se lever pour prendre la parole et définir un certain nombre d'actions à mener suite à ce que le formateur venait de dire. Cela constitue un fort bel exemple de formation-action où chacun des thèmes abordés a été aussitôt « mis en musique » et traduit de façon opérationnelle au plus haut niveau de l'entreprise.
- Aucune incohérence, aucun défaut de logique ne devra apparaître dans le discours du formateur.
- Il est utile de repérer au sein du groupe de possibles alliés et de s'appuyer sur eux, par exemple en les regardant lorsque l'on se sent déstabilisé par une question ou un comportement.
- Faire assez vite un exercice, si possible difficile, afin de faire prendre conscience à certains des stagiaires que leur haut niveau ne les préserve pas et qu'ils peuvent eux aussi être mis en difficulté.

CONSEIL

Au début d'un stage de communication, le formateur peut par exemple demander aux stagiaires de venir, sans préparation aucune, parler devant le reste du groupe pendant 15 minutes d'un sujet tiré au sort. Cela remet les stagiaires les plus difficiles à leur place et rassure le formateur qui, lui, est capable sans problème de faire l'exercice. Il ne peut que s'en trouver légitimé dans sa fonction.

- Adopter un horaire qui leur permette, avant la journée de formation, ou bien au contraire à l'issue de celle-ci, de faire le point avec leur assistante sur les affaires en cours. Pourquoi

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

ne pas commencer à 10 heures plutôt qu'à 9 heures ? Mais être intransigeant et ne pas tolérer les retards. Un DG en a fait un jour la remarque à un formateur qui, croyant bien faire, attendait deux retardataires : « *Vous savez combien coûtent 10 minutes avec notre taux horaire ?* » Certes, le ton était amical, mais le message n'en était pas moins fort !

- Plus que jamais, fixer des règles de fonctionnement et les faire respecter. Le téléphone portable ouvert en mode vibreur, l'assistante qui vient plusieurs fois déranger son patron… L'idéal lorsque l'on doit former un groupe de directeurs est de le sortir de son cadre habituel de travail. On préférera par exemple une salle louée à l'extérieur de l'entreprise à la salle habituelle où se tiennent les comités de direction !
- Essayer d'adopter leur mode relationnel et ne pas leur imposer le vôtre. S'ils s'appellent par leur nom (« Monsieur X. »), alors ne leur proposez pas l'usage du prénom ! Et inversement.

POUR RÉSUMER

• S'il est inhibant de dispenser une formation à des personnes de très haut niveau, qui ont souvent des responsabilités plus élevées que les siennes, le formateur n'oubliera pas que ces personnes sont en attente et qu'il a quelque chose à leur apporter.

• Une fois que ceci est admis, le formateur s'apercevra très vite que la formation devient plus simple à animer et que les perturbations sont assez peu nombreuses.

▶ **fiche 77**
Soigner la qualité de sa communication

▶ **fiche 79**
La communication non verbale

▶ **fiche 83**
Accroître son assertivité

▶ **fiche 106**
Face à de très grands groupes

POUR ALLER PLUS LOIN

Carré Christophe, *Animer un groupe : leadership, communication et résolution de conflits*, 2e édition, Eyrolles, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

109 FORMER DANS L'URGENCE

Par imprévoyance ou manque d'anticipation, ou bien parce qu'un nouveau besoin surgit de façon inopinée, il arrive que l'on demande à un formateur de mettre en place, presque du jour au lendemain, un stage de formation…

LA SITUATION

Le formateur va devoir compresser en quelques jours, une semaine au maximum, un ensemble de tâches que d'habitude il mène en deux mois. On lui demandera d'être opérationnel au plus vite, il ne pourra pas prendre le recul nécessaire à la réalisation de son travail.

Consciencieux, le formateur préparera son intervention, mais le jour J, il aura l'impression désagréable de devoir « travailler sans filet ». Au mieux, il disposera d'un support pédagogique qui, sans être parfaitement au point, contient toutes les informations à transmettre et sur lequel il pourra s'appuyer. Mais souvent, ce support ne sera pas prêt, et il ne disposera que de quelques planches faites trop rapidement, d'extraits d'autres documents pédagogiques, ou bien de documents dont la finalité première est tout autre.

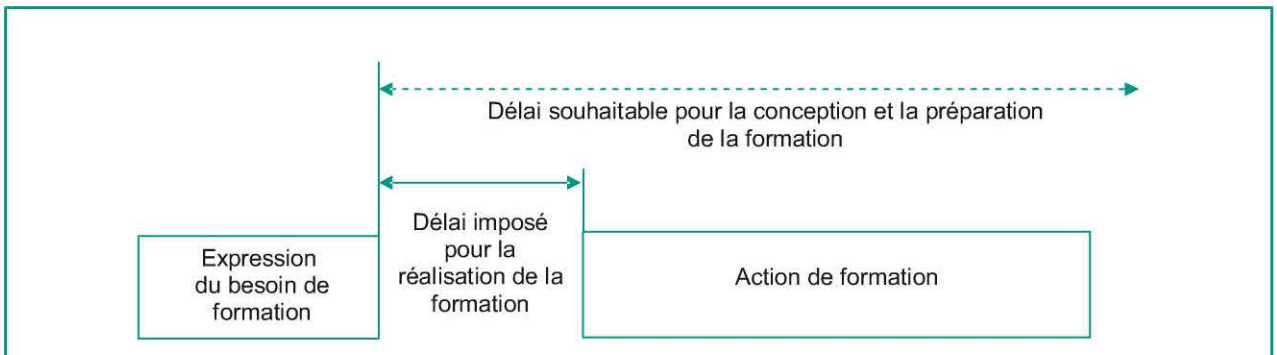
Il en est ainsi de ce formateur qui, devant dispenser une formation quasiment au pied levé, s'est retrouvé face aux stagiaires avec une pile de 10 cm de procédures. **(▶ premier schéma ci-dessous)**

La première question est la suivante : le formateur doit-il accepter un tel challenge ?

- oui s'il maîtrise parfaitement les thèmes de la formation et est très à l'aise lors de ses animations ;
- non si certains points du sujet lui sont difficiles ou s'il n'est pas à l'aise face à un groupe.

LES RÈGLES À SUIVRE

- Prévenir les stagiaires en début de formation : *« Cette formation a été mise au point au pied levé. Je compte sur vous pour me faire part des imperfections que vous relèverez, de vos difficultés de compréhension. J'espère que vous ne m'en tiendrez pas rigueur. Dites-moi également lorsqu'il vous semblera que je vais trop vite, ou bien au contraire que je passe trop de temps sur un point précis. »*
- Soigner tout particulièrement les écrits au paperboard. Ils viendront remplacer le document pédagogique inexistant ou incomplet.



LES DÉLAIS DANS L'URGENCE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

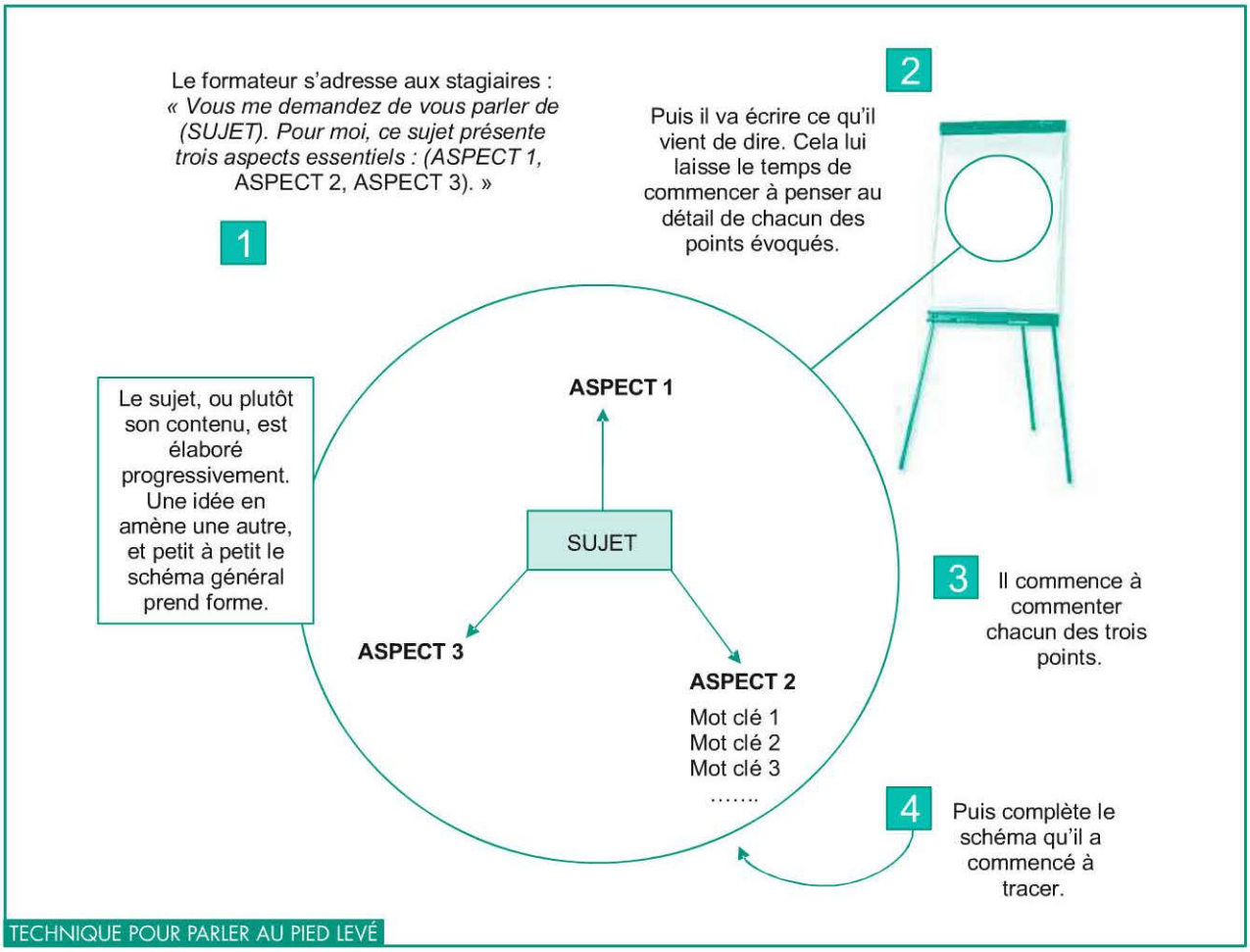
Laisser les feuilles affichées dans la salle de formation.

- Privilégier les deux méthodes pédagogiques de découverte et d'interrogation.
- Ne pas hésiter à élaborer en séance et devant les stagiaires, et à condition de bien maîtriser le logiciel de présentation, des planches pédagogiques. En particulier à l'issue des phases de découverte.

PARLER AU PIED LEVÉ D'UN SUJET QUE L'ON MAÎTRISE

Le schéma ci-après présente une technique utilisée par les virtuoses pour parler au pied levé d'un sujet qu'ils maîtrisent à la perfection.

- Il s'agit d'une application particulière de la technique des cartes mentales, et non pas d'une simple improvisation.
- Il ne s'agit pas de parler pour « occuper le temps », mais de construire en temps réel une véritable séance à visée pédagogique.



TECHNIQUE POUR PARLER AU PIED LEVÉ

Copyright © 2016 Eyrolles.

CONSEIL

Programmer une nouvelle session plus courte, une fois la pression retombée, permet de s'assurer que les messages passés rapidement ont tout de même été compris et que les stagiaires ne sont pas repartis avec des représentations erronées. Cela permet de compléter le discours sur certains points et contribue à un meilleur ancrage dans la tête des stagiaires.

Arrivé au dernier stade de ce schéma, l'essentiel du travail de l'orateur est achevé. Il ne lui reste qu'à « se raconter » en suivant le plan qu'il vient d'établir devant les stagiaires. Chaque point (aspect 1, aspect 2…) sera réécrit en haut d'une feuille vierge de paperboard. Les mots clés seront repris un par un et développés, si possible en les replaçant sur des schémas et en faisant figurer les liens logiques qui les unissent.

POUR RÉSUMER

- Former dans l'urgence est finalement assez fréquent.
- C'est une situation inconfortable pour le formateur qui devra suivre quelques règles simples et parfois modifier en temps réel son discours et son approche.

▶ **fiche 11**
La durée d'une formation

▶ **fiche 15**
Les techniques de définition de contenu

▶ **fiche 24**
L'exposé et l'interrogation

▶ **fiche 25**
La démonstration et la découverte

▶ **fiche 54**
Réaliser un schéma sur le paperboard

POUR ALLER PLUS LOIN

Carré Christophe, *Animer un groupe : leadership, communication et résolution de conflits*, 2e édition, Eyrolles, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

Module 13

EXPLIQUER UNE NOTION DÉLICATE

Expliquer c'est donner à chacun, quelles que soient ses qualités intellectuelles, le moyen de comprendre. Tous les stagiaires n'ont pas le même niveau ou les mêmes modes de raisonnement. Leurs histoires professionnelles et personnelles sont différentes. Certains sont très à l'aise avec l'abstraction, d'autres moins. Le formateur doit tenir compte de cette diversité de profils.

Il n'est pas de sujet impossible à expliquer, à condition de le maîtriser parfaitement soi-même. Einstein le formulait ainsi : « Si vous n'êtes pas capable d'expliquer un concept à un enfant de 6 ans, c'est que vous ne le comprenez pas complètement. » Un formateur qui n'arrive pas à se faire comprendre doit donc se remettre en question.

Il existe des méthodes pour parvenir à une meilleure écoute et compréhension de la part des stagiaires. Il est clair que chercher à comprendre demande des efforts, et que certains n'y sont pas prêts. Il est beaucoup plus facile de discuter avec son voisin que de maintenir son attention et d'écouter activement. Le formateur devra donc se rendre aussi attrayant que possible.

Enfin, bien expliquer demande un effort de créativité. Car si les stagiaires ne comprennent pas un premier discours, plutôt que de le répéter, il vaut mieux en changer la forme et chercher une nouvelle approche.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Fiche 110 Savoir expliquer 387
Fiche 111 Savoir démontrer et argumenter 390
Fiche 112 Savoir se faire comprendre 393
Fiche 113 Savoir décrire 396
Fiche 114 Savoir conceptualiser 399
Fiche 115 Utiliser des maquettes 402

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Expliquer n'est pas seulement dire ou montrer. C'est un délicat exercice entre deux acteurs, un émetteur et un récepteur, pour lequel il est extrêmement difficile d'être certain à 100 % du résultat obtenu. Être soi-même satisfait de son explication ne suffit bien évidemment pas…

LES PRINCIPES DE BASE

Tout formateur sait bien que la faculté de raisonnement, la compréhension, les modes préférentiels de communication, la vivacité d'esprit ne sont pas également partagés et que, dans un groupe de stagiaires, certains mettront de longs moments pour percevoir ce que d'autres trouveront quasi évident ou devineront en un instant. La notion de difficulté est finalement très relative !

« Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément », écrivait Boileau. Bien expliquer quelque chose à quelqu'un exige tout d'abord une parfaite maîtrise du sujet. Nombreux sont les exemples de formateurs qui disent avoir des difficultés à expliquer un sujet qu'en fait ils ne maîtrisent pas vraiment. Ils n'en sont qu'au stade de la répétition, bien argumentée, n'oublient rien, mais sont mis en difficulté chaque fois qu'une question à laquelle ils ne s'attendaient pas leur est posée.

QUELQUES REPÈRES POUR S'AMÉLIORER

- Faire preuve d'empathie, utiliser un vocabulaire simple.
- Montrer ce qui ne se voit pas, rendre perceptible ce qui n'est pas visible, parce que trop lent, ou trop rapide.
- Aller du simple au complexe, en prenant son temps. Séparer les variables et décomposer les sujets compliqués en éléments simples.
- Rester logique, démontrer en permanence plutôt qu'affirmer.
- Illustrer ses propos, s'appuyer sur des schémas, donner des exemples. User et abuser des métaphores, des analogies.

LE RECOURS À L'ANALOGIE

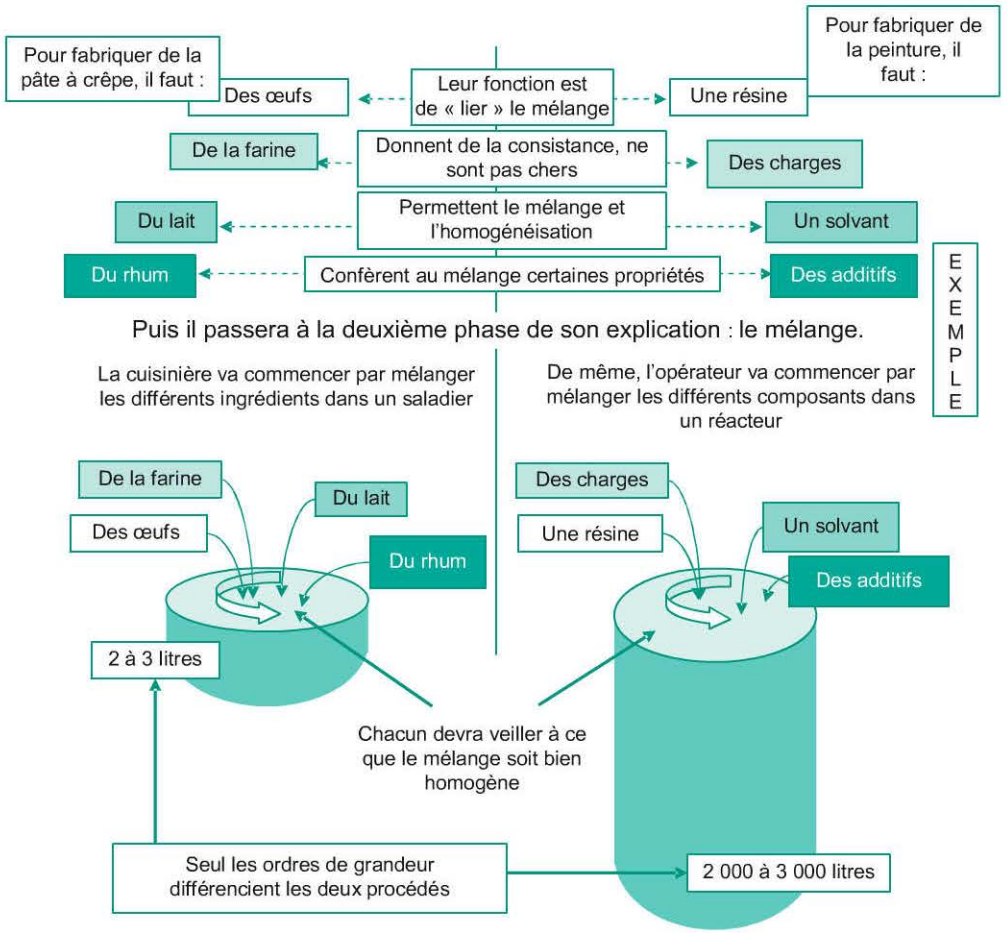
Partir de ce qui est connu est un excellent moyen de faire découvrir ce qui est nouveau. Mais attention à l'excès de simplification, aux raccourcis qui finalement vont à l'encontre du but recherché. Il n'y a quasiment pas d'analogie parfaite. Il faut en avoir conscience si l'on veut éviter de créer de nouvelles représentations dans la tête des stagiaires : vulgariser ne signifie pas perdre du contenu ! Le bon formateur est celui qui excelle dans l'art de rendre simples les choses complexes sans les dénaturer.

Ainsi, celui qui essaie d'expliquer la structure d'un atome en comparant celle-ci avec le système solaire commet une erreur : les apprenants risquent de se représenter l'atome comme un noyau entouré d'électrons qui gravitent autour de lui en suivant des trajectoires circulaires bien définies. On sait bien aujourd'hui que cela n'est pas exact. Bien sûr, cette comparaison entre infiniment grand et infiniment petit permet de prendre conscience qu'un atome, c'est d'abord du vide ! Mais elle ignore totalement les aspects statistiques et la dualité onde/matière.

UN EXEMPLE D'EXPLICATION RÉUSSIE

L'exemple qui suit constitue une bonne illustration de ce que peut être une explication réussie. Il s'agit d'expliquer comment est fabriquée la peinture, en utilisant une analogie. Elle est assez

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



EXPLIQUER LA FABRICATION DE LA PEINTURE

longue (le formateur a besoin d'une demi-heure pour la mener à son terme), mais efficace.

Pour expliquer à un groupe de stagiaires (opérateurs de production) comment on fabrique de la peinture, le formateur utilise ici une analogie : il compare la peinture à de la pâte à crêpe. Quel est le stagiaire qui n'a jamais vu de pâte à crêpe ? Le formateur va en fait chercher quelque chose que les stagiaires connaissent et effectuer une comparaison avec le concept qu'il doit expliquer. Après avoir rappelé que le livre de recette de la cuisinière est équivalent à la procédure de fabrication utilisée dans l'atelier, il commencera par décrire les différents ingrédients utilisés dans chacun des deux cas. Il donnera les fonctions de chacune des catégories de produits et expliquera le code couleur utilisé.

Et l'analogie va se poursuivre encore pendant longtemps. Le formateur expliquera que, lorsque la cuisinière ne met pas assez ou trop d'un ingrédient, elle ne peut obtenir la bonne consistance pour sa pâte. De même, si l'opérateur ne respecte pas les proportions pour les différents composants de la peinture, la viscosité du mélange ne sera pas correcte. Chacun comprendra que si les temps d'agitation ne sont pas respectés, ou bien

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

si un produit est versé trop rapidement, des blocs (les grumeaux de la cuisinière) qu'il sera ensuite très difficile d'éliminer se formeront… Il pourra même pousser la comparaison jusqu'à dire qu'une crêpe sans rhum (ou fleur d'oranger !) est immangeable, comme sera invendable une peinture dans laquelle un additif aura été oublié !

POUR RÉSUMER

- Savoir expliquer un concept passe d'abord par sa totale maîtrise. On ne peut bien expliquer ce que l'on ne comprend pas soi-même parfaitement.
- Au-delà des règles classiques, il faut comme les bons pédagogues, avoir recours aux analogies. C'est-à-dire prendre dans la tête des apprenants ce qu'ils savent et qui se rapproche de la notion que l'on veut aborder.

▶ **fiche 111**
Savoir démontrer et argumenter

▶ **fiche 112**
Savoir se faire comprendre

▶ **fiche 113**
Savoir décrire

▶ **fiche 114**
Savoir conceptualiser

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Savoir expliquer » sur le site www.journaldunet.com (Management).

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Afin de ne pas être trop facilement déstabilisé, le formateur doit connaître les avantages et les faiblesses des deux types de raisonnement : déductif et inductif. Il doit également maîtriser les techniques de base de l'argumentation.

LES DEUX MODES DE RAISONNEMENT

Il existe deux principaux modes de raisonnement :

- le raisonnement déductif, que le formateur utilise lorsqu'il va du général au particulier ;
- le raisonnement inductif, qu'il utilise à l'inverse, lorsqu'il part d'un ou plusieurs cas concrets pour ensuite les généraliser.

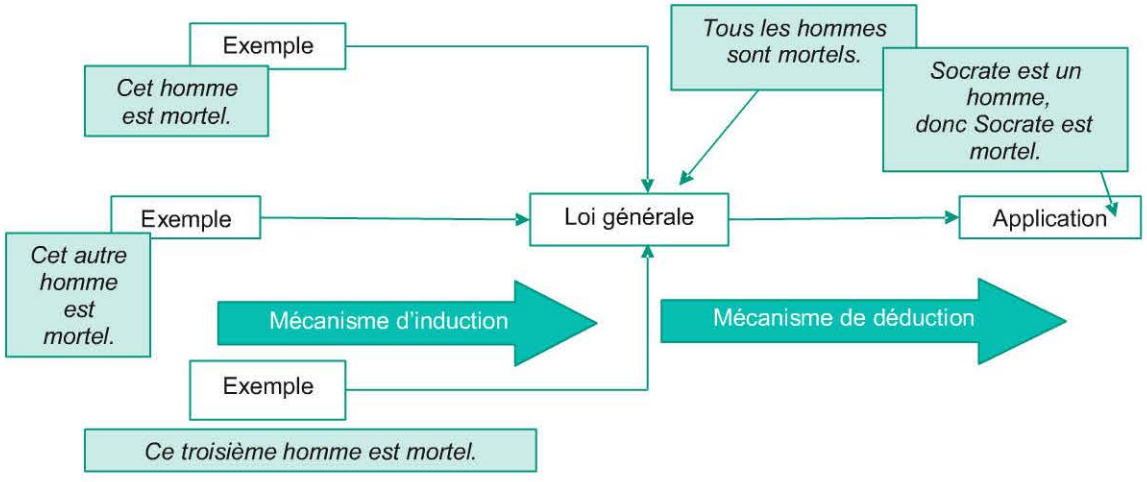
Les deux approches sont souvent utilisées conjointement **(▶ schéma ci-dessous)**.

Dans le mécanisme d'induction, c'est le grand nombre de cas particuliers, dans une grande variété de conditions, qui renforce la validité de la loi générale. S'il utilise ce raisonnement, le formateur devra donc veiller à multiplier le nombre d'exemples, aussi éloignés que possible les uns des autres. Si l'utilisation de ce mode de raisonnement a été précédée d'une phase de découverte par les stagiaires, il devra compléter les résultats obtenus par ses propres expériences.

Les faiblesses du raisonnement inductif

Il y a parfois, dans la pauvreté toujours possible des exemples, matière à discussion et à opposition entre les stagiaires et le formateur. Il se trouvera parfois un stagiaire qui mettra en avant un contre-exemple dévastateur qui ruinera le raisonnement inductif du formateur et conduira l'ensemble des stagiaires à douter ! Le formateur se rappellera l'histoire de la dinde pour se souvenir que la qualité des exemples ne garantit pas toujours la qualité de la conclusion…

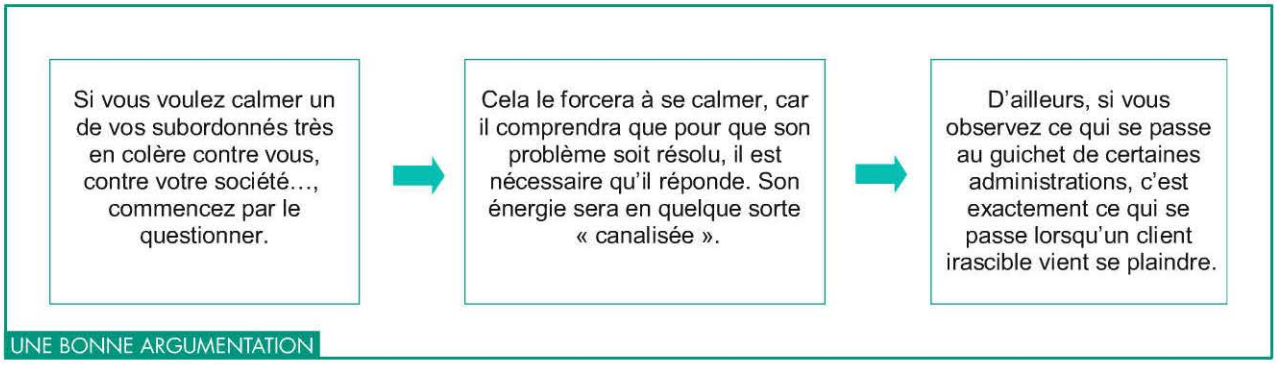
Quelques jours après sa naissance un beau jour de printemps, une dinde s'aperçut que la fermière venait la nourrir tous les matins à 8 h. Les mois passant, cette proposition continua de



RAISONNEMENTS INDUCTIF ET DÉDUCTIF

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles



UNE BONNE ARGUMENTATION

se vérifier : qu'il fasse beau ou qu'il pleuve, le dimanche tout autant que les jours de semaine… Un beau matin de décembre, la dinde, fervente partisane du raisonnement inductif, s'autorisa à affirmer à ses comparses que désormais, elle en était certaine, la fermière les nourrirait tous les matins à 8 h. Elle avait pensait-elle suffisamment d'exemples et de recul pour énoncer une loi qui dès le lendemain – 25 décembre, jour de Noël – se révéla fausse, puisqu'elle finit au four.

Les faiblesses du raisonnement déductif

La qualité de la déduction dépend bien sûr de la véracité de la loi générale. Ainsi, la déduction suivante, vraie mais reposant sur un postulat faux, conduit-elle a un résultat totalement faux : ce qui est rare est cher (postulat qui est faux). Or ce qui est bon marché est rare, donc ce qui est bon marché est cher !

LES TECHNIQUES D'ARGUMENTATION

Lors de certaines formations, en particulier celles touchant au comportement, le formateur est amené à affirmer un certain nombre de choses qui, si elles ne peuvent être strictement démontrées (au sens mathématique du terme), doivent au moins faire l'objet d'une argumentation rigoureuse. Trouver des arguments qui portent et que les stagiaires ne remettent pas en cause est facile si l'on respecte la structure suivante :

- présenter le message ;
- en décrire un avantage ;
- donner un ou plusieurs exemples.

Il s'agit de la technique CAP (« caractéristique, avantage, preuve ») connue de tous les vendeurs. Ainsi, lors d'une formation sur les techniques de résolution des conflits, on peut développer l'argumentation **(▶ schéma ci-dessus)**. Un argument ainsi structuré devient beaucoup plus difficile à rejeter !

POUR RÉSUMER

- Raisonnement inductif et raisonnement déductif présentent chacun des lacunes. Connus du formateur, ils doivent être utilisés avec prudence.
- Tout comme doit être connue et utilisée la technique d'argumentation CAP habituelle chez les vendeurs.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

▶ **fiche 110**
Savoir expliquer

▶ **fiche 112**
Savoir se faire comprendre

▶ **fiche 113**
Savoir décrire

▶ **fiche 114**
Savoir conceptualiser

POUR ALLER PLUS LOIN

• Bellenger Lionel, *Les Techniques d'argumentation les plus sûres : convaincre avec clairvoyance*, ESF Éditeur, 2012.
• Breton Philippe, *Convaincre sans manipuler : apprendre à argumenter*, La Découverte, 2008.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Si le formateur n'arrive pas à se faire comprendre, c'est généralement qu'il y a une bonne raison à cela : soit il va trop vite dans ses explications, soit il veut trop en dire, soit il ne prête pas assez attention aux « signaux » envoyés par les stagiaires.

NE PAS ALLER TROP VITE

Aller trop vite dans ses explications est une des causes principales de l'incompréhension des stagiaires. Lorsque l'on maîtrise un sujet, et tel est le cas du formateur, tout devient clair dans son esprit et l'on oublie rapidement le temps qui a été nécessaire pour parvenir à ce degré de maîtrise. Les explications s'accélèrent et, pour certains stagiaires, deviennent beaucoup trop rapides. Sans compter qu'ils n'ont pas tous la même vivacité d'esprit **(▶ premier schéma ci-dessous)** !

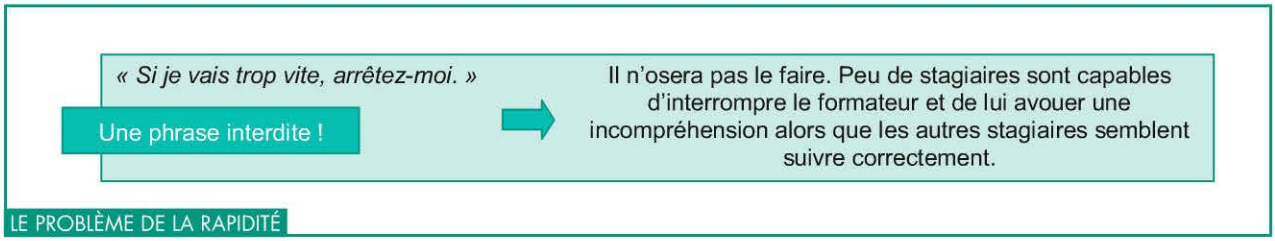
Cette trop grande rapidité peut aussi être liée à une mauvaise technique : ainsi en est-il du formateur qui commence à tracer un schéma. Puis, au fil de ses explications, il le complète. Pour gagner du temps, les informations nouvelles sont rajoutées sur un schéma qui devient de plus en plus complexe. La chronologie de son explication se perd peu à peu. Il est dans ce cas bien préférable de réaliser devant les stagiaires une véritable bande dessinée **(▶ fiche 56)**, ce qui laissera d'une part le temps à tout le monde de bien recopier le schéma, et d'autre part permettra d'avoir en permanence sous les yeux le raisonnement à la base du schéma complet.

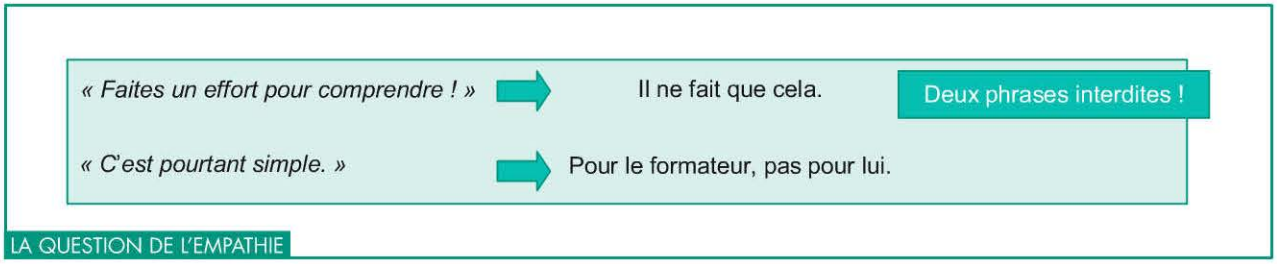
FAIRE PREUVE D'EMPATHIE

L'exemple classique d'un manque d'empathie est le formateur qui utilise un grand nombre d'abréviations, connues lorsque l'on excelle dans sa discipline, mais qui sont totalement étrangères aux néophytes. De même, tout mot nouveau qui n'appartient pas au langage courant devra être expliqué **(▶ second schéma ci-dessous)**.

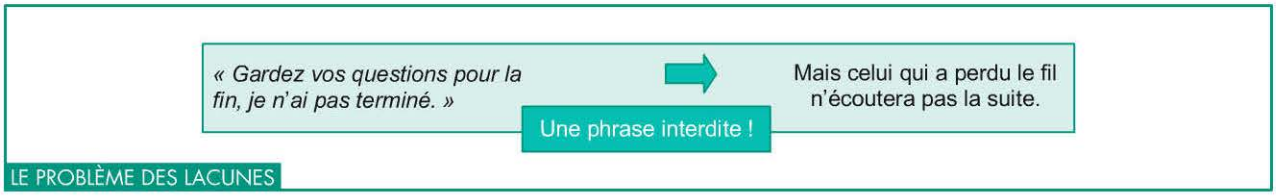
ÉVITER LES OMISSIONS

Jamais le formateur ne devra supposer que « les stagiaires savent ». Il vaut mieux redire des choses quasi triviales que de laisser se créer une

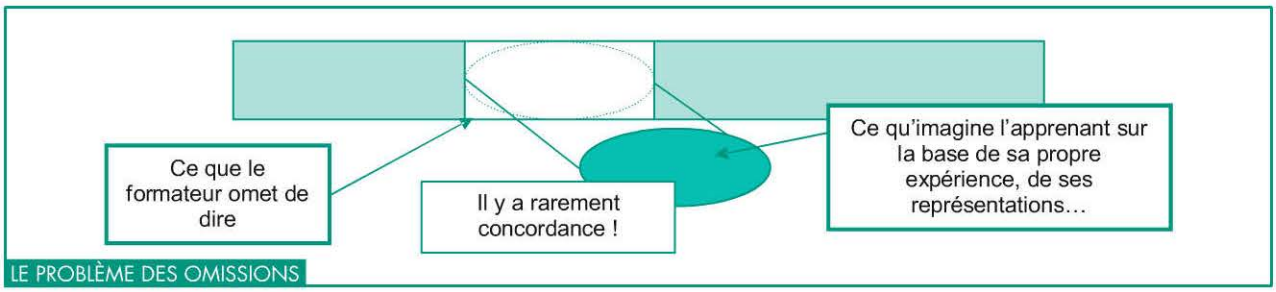




Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



LE PROBLÈME DES LACUNES



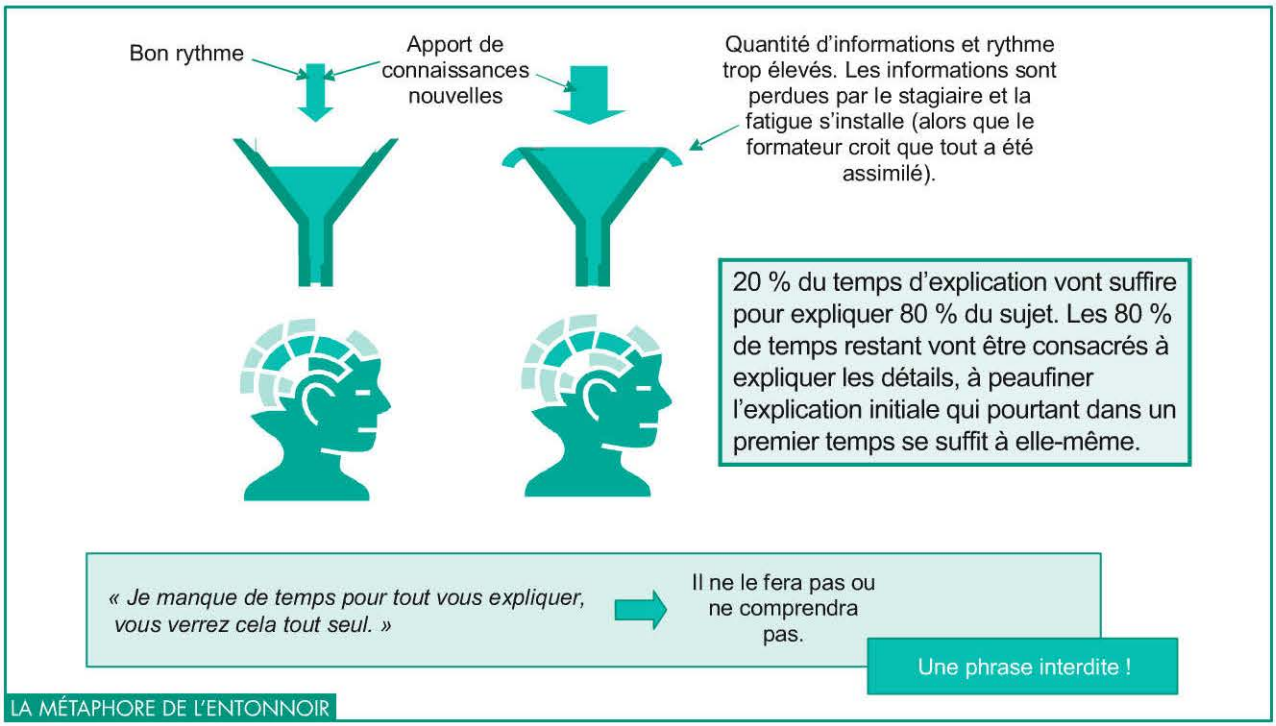
LE PROBLÈME DES OMISSIONS

lacune importante. Même si cela va sans dire, cela ira encore mieux en le disant, en l'écrivant, en le montrant **(▶ premier schéma ci-dessus)** !

De plus, il est clair que si le discours du formateur est incomplet, l'apprenant cherchera à combler lui-même les « trous », et le fera avec plus ou moins de bonheur… **(▶ second schéma ci-dessus)**

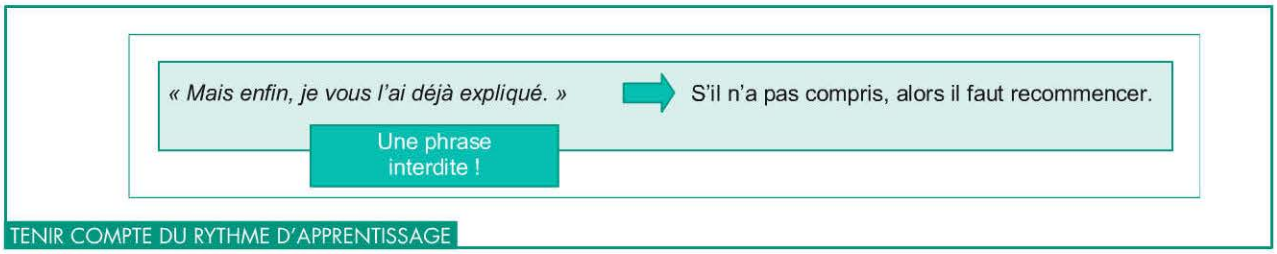
NE PAS TROP EN DIRE !

Bien souvent, en matière d'explication, la fameuse loi de Pareto s'applique parfaitement. Quelques mots ou phrases suffisent pour expli-



LA MÉTAPHORE DE L'ENTONNOIR

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



quer l'essentiel d'un sujet. Tout ce que l'on rajoute ensuite vient compléter l'explication et préciser certains points qui ne sont que des détails. Mais qui par contre vont venir perturber la compréhension globale des stagiaires. La capacité « d'absorption » d'informations nouvelles est limitée. La métaphore de l'entonnoir est très explicite… **(▶ schéma bas de page précédente)**

TENIR COMPTE DES SIGNAUX ÉMIS PAR LES STAGIAIRES

Des stagiaires qui semblent ne plus écouter, une recrudescence des bavardages, un changement de position (très en arrière) d'une majorité des stagiaires, la diminution du nombre de questions, l'absence de bonnes réponses à ses propres questions… sont autant de signaux qui signifient que les stagiaires sont en train de perdre pied. Il est donc temps pour le formateur de réagir en conséquence **(▶ schéma ci-dessus)**.

POUR RÉSUMER

- Souvent les formateurs ont des difficultés à se faire comprendre parce qu'ils oublient quelques règles simples et de bon sens rappelées ici.
- Et parce qu'ils oublient de tenir compte des signaux d'incompréhension que les stagiaires ne manquent jamais de leur envoyer.

▶ fiche 110
Savoir expliquer

▶ fiche 111
Savoir démontrer et argumenter

▶ fiche 113
Savoir décrire

▶ fiche 114
Savoir conceptualiser

POUR ALLER PLUS LOIN

- Biju-Duval Hervé et Delhay Cyril, *Tous orateurs !*, Eyrolles, 2011.
- Levasseur Laurence, *50 exercices pour prendre la parole en public*, Eyrolles, 2009.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

113 SAVOIR DÉCRIRE

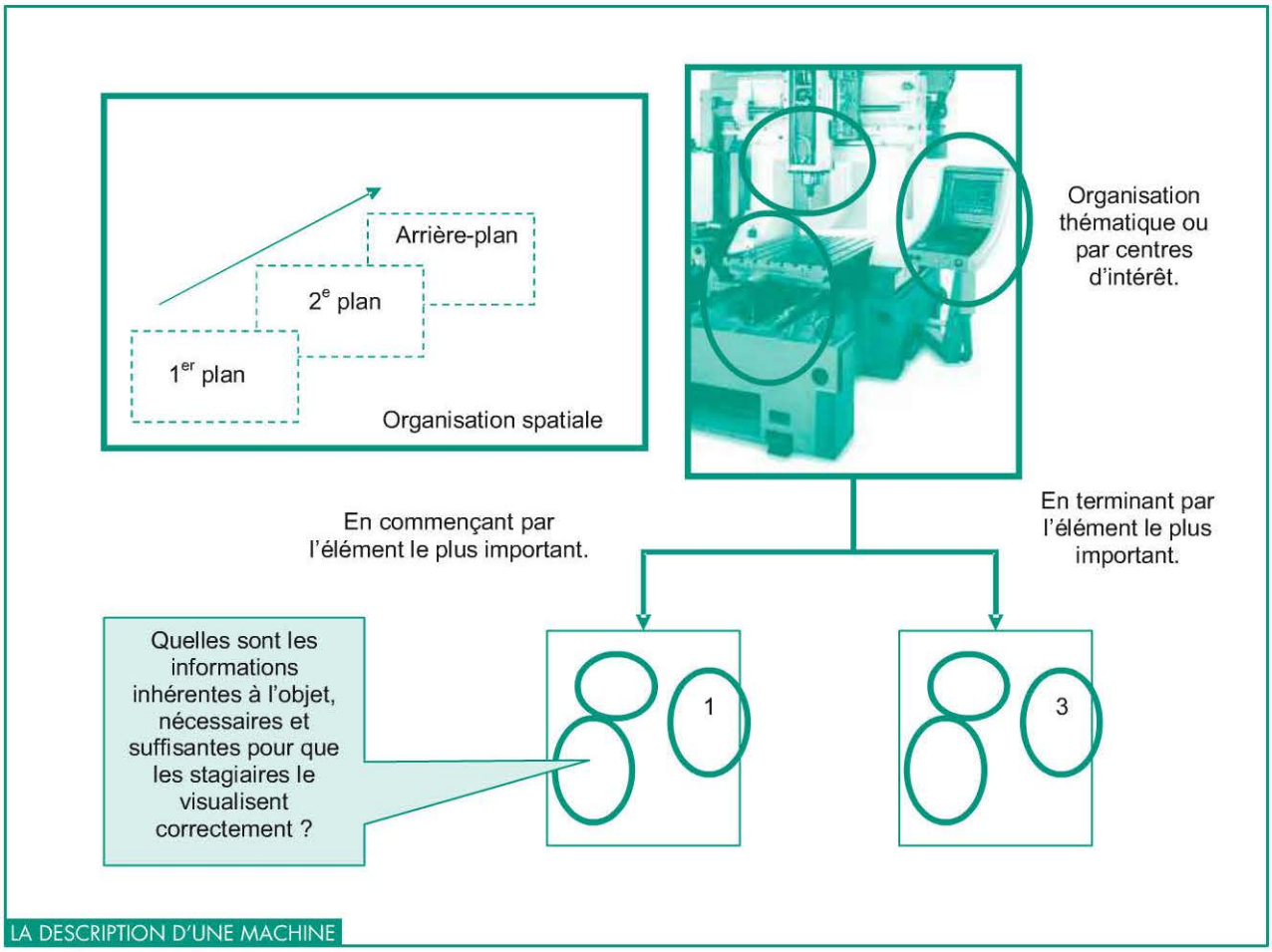
« Décrire, c'est faire comprendre », dit un proverbe indien. Pour qu'une description soit efficace, il faut qu'elle soit organisée. C'est-à-dire que l'on sélectionne les éléments à décrire (car on ne peut décrire exhaustivement tous les éléments qui composent la réalité) et que l'on décide de la façon dont ces éléments seront présentés.

L'ORGANISATION DE LA DESCRIPTION

Une description sera bien sûr facilitée par la visualisation de l'objet (en réel ou par l'intermédiaire d'une photographie), mais ce ne sera pas toujours possible. Dans ce cas, l'art du formateur consistera à rendre visible et présent un objet qui ne l'est pas.

Avant de commencer la description d'un objet réel, d'une machine…, le formateur doit se poser la question de son organisation.

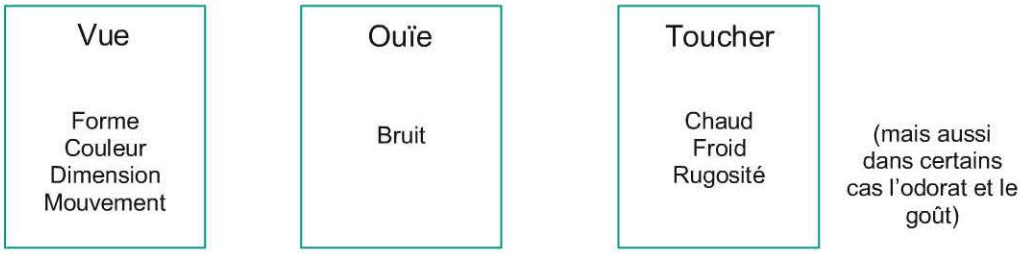
L'organisation thématique est particulièrement bien adaptée pour la description d'une nouvelle machine. On notera à ce propos que c'est souvent en élaborant une description qu'on se rend compte de la véritable complexité des objets. (Kolmogorov : « La complexité d'un objet est donnée par la longueur du plus petit énoncé qui permet de le décrire. »)



LA DESCRIPTION D'UNE MACHINE

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles



FAIRE APPEL AUX SENS

COMMENT RENDRE UNE DESCRIPTION PLUS RÉELLE ?

- Lorsque cela est possible, présenter des pièces, montrer des photos.
- Utiliser comparaisons et métaphores. Se rapprocher de l'univers connu des stagiaires pour décrire un objet qui n'en fait pas encore partie (exemple classique de la mer de sable pour décrire le désert à un enfant).
- Faire appel à plusieurs des cinq sens.

ENTRE OBJECTIVITÉ ET SUBJECTIVITÉ

Le schéma ci-après présente deux exemples d'une même description. Un formateur doit présenter à un groupe de vendeurs un nouveau produit.

La meilleure description est très certainement un condensé de ces deux extrêmes : savoir rester factuel et précis dans un premier temps, puis exprimer ce que l'on ressent et humaniser ses propos.

> « Voici notre nouvel écran plasma… C'est un produit qui se démarque de produits concurrents par sa taille d'écran XXL, ainsi que par les matériaux d'habillage. Il est très plat (*x* cm), son poids total est de *y* kg. Très solide, il résiste à l'impact d'un… »

Description très factuelle, réalisée avec minutie, en employant des mots techniques, voire scientifiques. Le formateur reste neutre.

> « Voici notre nouvel écran plasma…. Ce qui frappe lorsqu'on le découvre pour la première fois est son design : il est beau, bien plus que tous les produits concurrents. C'est un produit de haute technologie, mais également un élément de décor… Regardez les matériaux dont il est constitué. L'alliance entre matériaux synthétiques et métal nous projette dans le futur… Posez donc votre main ici. Ne ressentez-vous pas une impression de robustesse… ? »

Description au cours de laquelle le formateur exprime ses sentiments et ses sensations envers l'objet. Il veut faire passer un intérêt ou une passion.

DEUX EXEMPLES D'UNE MÊME DESCRIPTION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

Décrire un objet peut paraître simple, mais nécessite de suivre plusieurs règles que le formateur devra connaître.

▶ **fiche 110**
Savoir expliquer

▶ **fiche 111**
Savoir démontrer et argumenter

▶ **fiche 112**
Savoir se faire comprendre

▶ **fiche 114**
Savoir conceptualiser

POUR ALLER PLUS LOIN

• Biju-Duval Hervé et Delhay Cyril, *Tous orateurs !*, Eyrolles, 2011.
• Levasseur Laurence, *50 exercices pour prendre la parole en public*, Eyrolles, 2009.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

SAVOIR CONCEPTUALISER 114

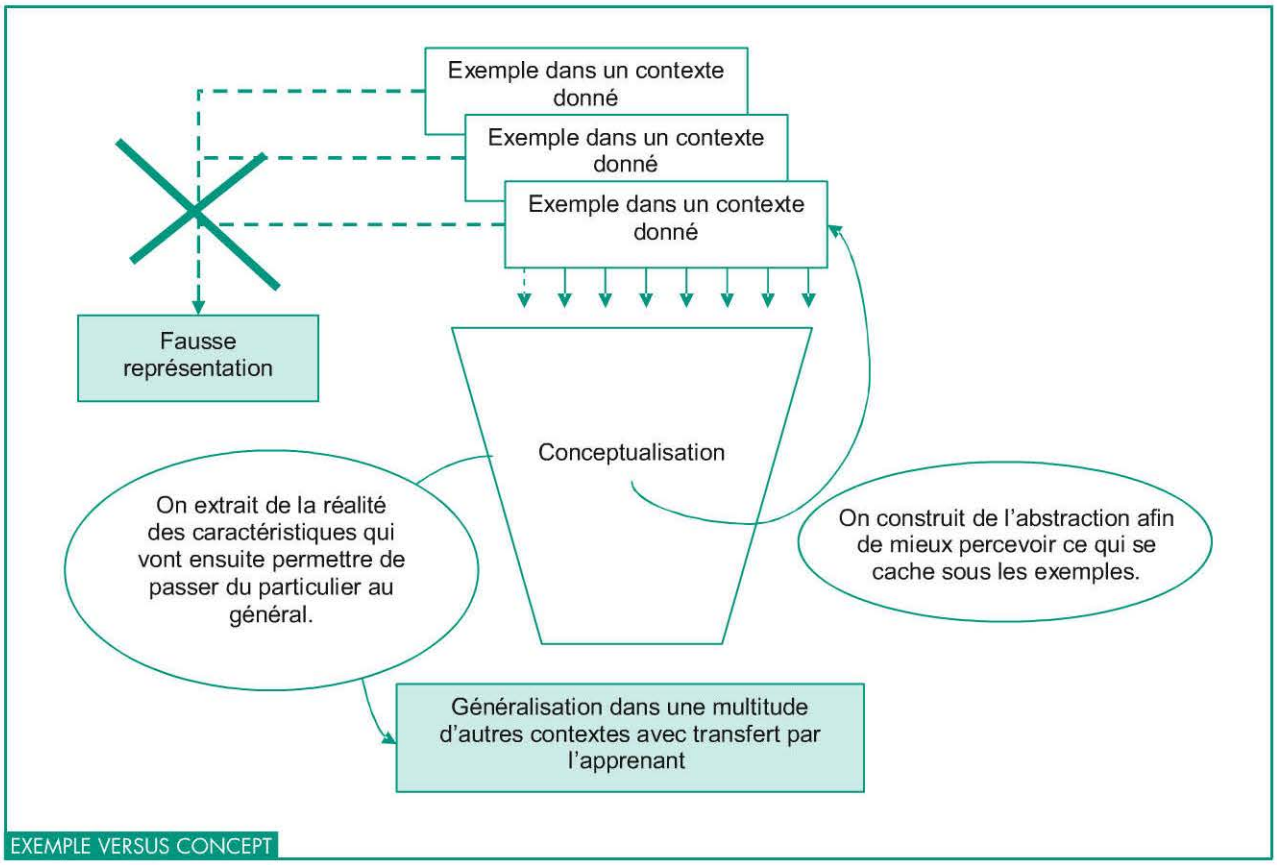
Pour le formateur, la notion de concept est fondamentale. Savoir conceptualiser permet en effet de faciliter la compréhension des explications que l'on va donner. Cela demande une grande rigueur, afin de ne pas commettre d'erreurs.

QU'EST-CE QU'UN CONCEPT ?

Il est assez difficile d'en donner une définition précise. On peut définir un concept comme étant une construction abstraite permettant d'illustrer la réalité. Ou bien dire qu'un concept est une idée générale construite par l'esprit à partir d'une expérience pratique. Et que conceptualiser consiste à relier un certain nombre d'événements observés à des principes généraux, à une théorie existante ou fabriquée pour la circonstance.

Cette construction de l'esprit doit bien sûr être objective, c'est-à-dire indépendante de celui qui conceptualise. Elle est universelle et ne saurait être exacte dans un contexte et fausse dans un autre : elle permet ainsi la généralisation. Enfin, elle est pérenne lorsqu'elle a été correctement réalisée.

Conceptualiser permet de bien expliquer un sujet à une personne. En effet, il est souvent préférable, pour expliquer un sujet difficile, de commencer par s'appuyer sur des exemples. Il faut aller chercher dans l'expérience des apprenants des situations qu'ils maîtrisent et qui leur permettent de commencer à appréhender le sujet. Mais l'exemple n'est pas le concept. S'il



EXEMPLE VERSUS CONCEPT

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

est utile pour faire comprendre, il est beaucoup trop réducteur. N'expliquer que par l'exemple risque de faire tomber les apprenants dans le piège des représentations. Seule la conceptualisation permettra de bien saisir la réalité.

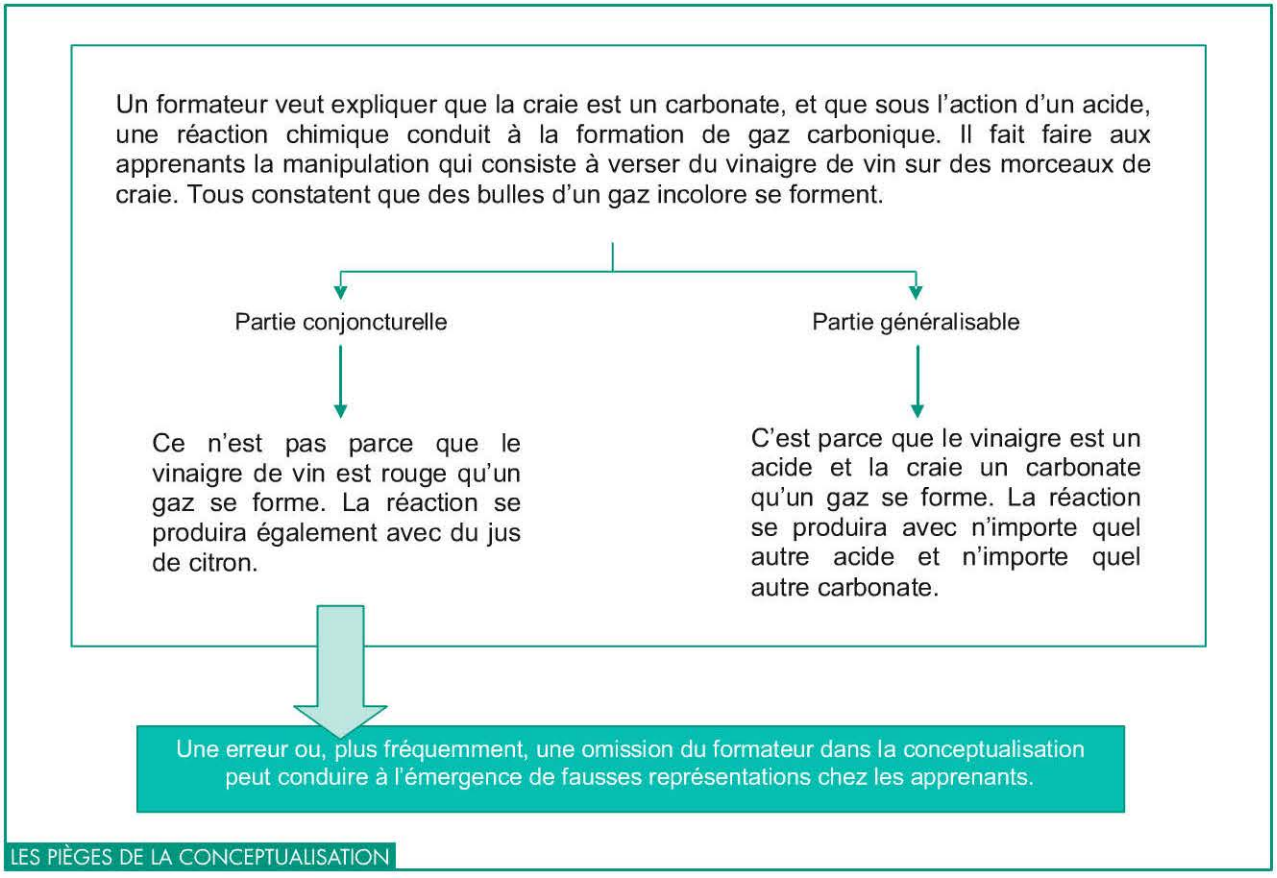
On notera que tout concept appelle généralement d'autres concepts sur lesquels il se fonde.

LES PIÈGES DE LA CONCEPTUALISATION

Conceptualiser demande la plus extrême rigueur, en particulier lorsqu'il faudra extraire de l'exemple en amont tout ce qui est de nature invariante, c'est-à-dire qui sera encore vrai avec d'autres exemples ou d'autres situations. Il faudra pour cela bien veiller à laisser de côté ce qui n'est que conjoncturel, propre à l'exemple et absolument pas reproductible. La situation présentée dans le schéma suivant, volontairement très simple, illustre parfaitement ce point.

Pour éviter de tomber dans ce piège, il est nécessaire de choisir plusieurs exemples assez éloignés les uns des autres avant de passer à la conceptualisation. Dans l'exemple ci-dessous, refaire la manipulation avec du jus de citron permettra d'éviter une fausse représentation.

Bien sûr, si les exemples sont rapidement compris des apprenants, il en est autrement des concepts qui demanderont que le formateur y consacre plus de temps. Le risque est d'alourdir quelque peu le programme, ainsi que de compliquer la relation formateur/stagiaires, certains d'entre eux ne comprenant pas pourquoi le



LES PIÈGES DE LA CONCEPTUALISATION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

formateur insiste sur un point en donnant plusieurs exemples ou contre-exemples alors que, d'après eux, un seul aurait suffi.

EXEMPLES ET CONTRE-EXEMPLES

L'analyse d'un contre-exemple et donc des différences avec un premier exemple facilite l'émergence de la notion abstraite sous-jacente. Ainsi, le formateur qui voudrait faire comprendre, lors d'une formation au management, le concept de délégation pourra-t-il décrire en détail un exemple de management très directif.



POUR RÉSUMER

Rechercher la loi qui se cache derrière les exemples présentés est indispensable si l'on veut que les stagiaires comprennent vraiment une notion et sachent la généraliser.

▶ **fiche 110**
Savoir expliquer

▶ **fiche 111**
Savoir démontrer et argumenter

▶ **fiche 112**
Savoir se faire comprendre

▶ **fiche 113**
Savoir décrire

▶ **fiche 115**
Utiliser des maquettes

POUR ALLER PLUS LOIN

Gallo Carmine, *Les Secrets de présentations de Steve Jobs*, Télémaque, 2010.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

115 UTILISER DES MAQUETTES

L'utilisation de maquettes permet au formateur de faire appel au sens du toucher chez les stagiaires, ce qui peut être beaucoup plus évocateur qu'une explication. C'est également un bon moyen de simplifier les descriptions. Un atout qu'il faut penser à exploiter.

FAIRE APPEL AUX SENS

Chaque stagiaire va utiliser préférentiellement un de ses sens, l'écoute, la vue, le toucher pour se représenter ce que veut dire le formateur. Bien entendu, l'existence d'un système sensoriel dominant n'empêche pas d'utiliser ses autres sens (un stagiaire qui regarde les planches pédagogiques n'en écoute pas moins ce que dit le formateur…). Mais l'attention portée, la compréhension, la mémorisation seront probablement meilleures si le sens préférentiel est sollicité.

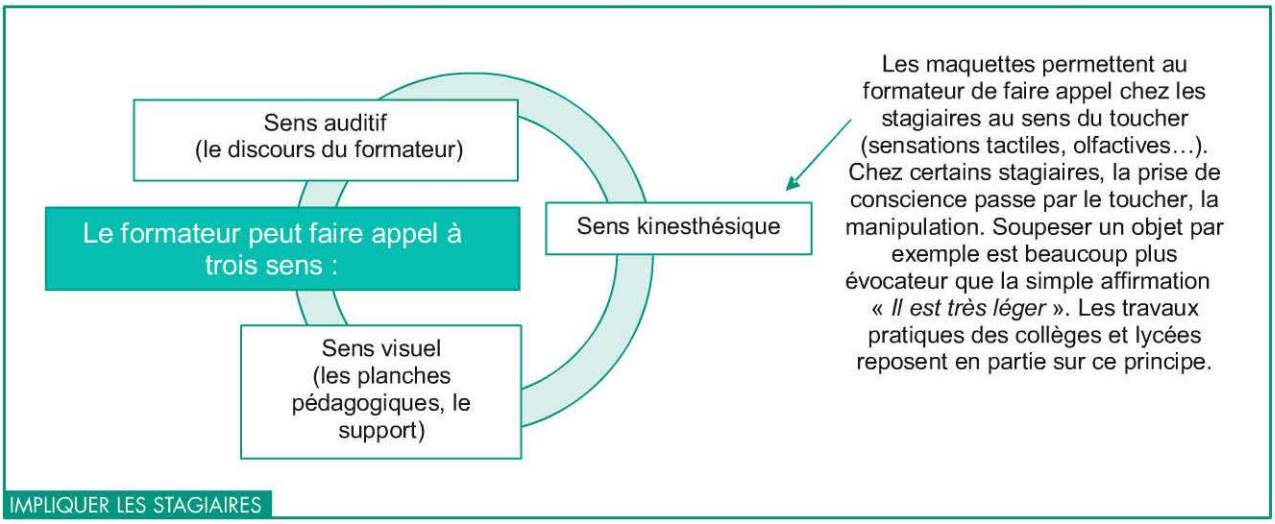
On notera également que les maquettes simplifient le travail du formateur en lui permettant de montrer un objet qu'il mettrait, sans cela, longtemps à décrire et à expliquer.

QU'EST-CE QU'UNE MAQUETTE ?

Le terme de maquette tel que nous l'utilisons ici n'a que peu de chose à voir avec son acception commune (jouet d'enfant). Une maquette est un objet en rapport direct avec le contenu de la formation. C'est un objet réel ou présentant une similitude totale avec un objet réel. Il est parfois modifié de façon à en accentuer le caractère pédagogique, mais sans qu'il n'y ait remise en cause de sa réalité. Les maquettes doivent être solides, on doit pouvoir les manipuler sans crainte.

- Ce ne doit pas être une pièce incomplète, qui ne refléterait pas exactement la vérité.
- Ce ne doit pas être une pièce rebutée parce qu'elle est défectueuse, ou bien que la définition a évolué et qu'elle n'est plus utilisable ou vendable.
- Cela est rarement une pièce brute, en l'état. Plus souvent, une maquette nécessite une certaine préparation, par exemple en créant des ouvertures afin de mieux en distinguer la structure interne, ou bien en en diminuant proportionnellement les dimensions.

On distinguera les maquettes statiques et les maquettes dynamiques ou fonctionnelles **(► tableau ci-contre)**.



Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

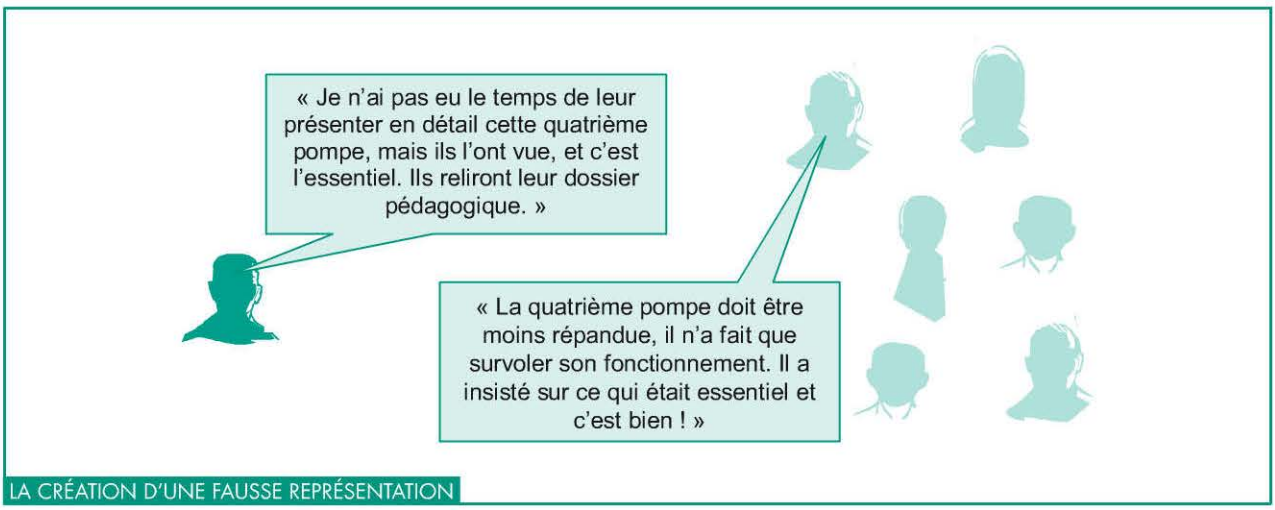
Les maquettes statiques	Les maquettes dynamiques ou fonctionnelles, dont le banc d'essai constitue la forme la plus évoluée
Les différentes pièces élémentaires d'une vanne. Idem, certaines étant découpées de façon à pouvoir en examiner la structure interne. Vanne complète assemblée.	Vanne complète assemblée, dont les différentes pièces peuvent être mises manuellement en mouvement par les stagiaires. Vanne montée sur un banc d'essai, alimentée en fluide et/ou énergie.

L'INTÉRÊT DES MAQUETTES

- Une maquette permet de relier un discours à des éléments plus concrets que les stagiaires peuvent toucher et s'approprier. Il n'y a pas si longtemps de cela, dans une célèbre école de chimie que la décence interdit de nommer, était dispensé un cours sur les différentes catégories de polymères (matières plastiques). À aucun moment le formateur n'a fait circuler parmi les élèves des échantillons de ce dont il parlait !
- Elle facilite la compréhension, complète les schémas présentés, donne du sens.
- Elle permet d'aller au-delà de la description, de faire prendre conscience de choses que l'on ne peut pas exprimer avec des mots ou des schémas, précise les ordres de grandeur.
- Les présentations dynamiques, la mise en mouvement des objets, la visualisation du fonctionnement, l'expérimentation deviennent possibles.

COMMENT UTILISER UNE MAQUETTE ?

- Ne sortir la maquette qu'au dernier moment, une fois que l'on est prêt à l'utiliser. Ne pas prendre le risque de distraire le groupe.
- Faire circuler la maquette ou les échantillons parmi les stagiaires et leur laisser le temps de les manipuler. Tous les stagiaires doivent pouvoir toucher, et non pas seulement ceux qui sont les plus proches du formateur.
- Lorsque le formateur fait circuler dans le groupe de stagiaires une pièce, il doit absolument interrompre son discours. Continuer à parler revient à scier la branche sur laquelle on est assis en donnant aux stagiaires le moyen de ne pas écouter !



LA CRÉATION D'UNE FAUSSE REPRÉSENTATION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Après avoir fait circuler une pièce, organiser un tour de table ou une discussion. La formation ne doit bien sûr pas se réduire à un simple déballage de différents objets. Et cette remarque est loin d'être caricaturale. Nous pensons à ce formateur qui avait choisi de présenter plusieurs pompes de différents types afin d'illustrer son propos. La première maquette présentée l'a été dans les règles. Les deux suivantes également. Mais faute de temps, la dernière n'a été que montrée, sans aucun commentaire de sa part. Avec une conséquence que le formateur était loin de soupçonner : la création, en quelques mots anodins, d'une fausse représentation **(▶ schéma page précédente)**.

POUR RÉSUMER

- Les maquettes sont utiles car elles permettent d'illustrer concrètement une notion et de la matérialiser.
- Cela permet aussi au formateur de casser la routine d'une formation et en particulier d'un exposé.

▶ fiche 51
L'utilisation d'illustrations

▶ fiche 110
Savoir expliquer

▶ fiche 113
Savoir décrire

POUR ALLER PLUS LOIN

Beau Dominique, *La Boîte à outils du formateur*, Eyrolles, 2008.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Module 14

ORGANISER DES TRAVAUX EN SOUS-GROUPES

Il est souvent nécessaire, voire indispensable, de séparer le groupe de stagiaires en plusieurs sous-groupes, en particulier lorsque le formateur décide d'utiliser une méthode où une forte participation et implication des stagiaires est requise. Mais le travail en sous-groupes ne s'improvise pas, et peut même représenter un danger pour la cohésion de l'ensemble des stagiaires si le formateur en abuse.

Le travail en sous-groupes peut permettre également de différencier la pédagogie et d'individualiser les parcours. Chaque groupe travaillera ainsi à son rythme, ce qui permettra au formateur d'éviter un nivellement par le bas ! Les sous-groupes les plus à l'aise seront alimentés par le formateur qui leur demandera d'aller plus loin dans la maîtrise d'un sujet. Par contre, avec les sous-groupes un peu plus lents, il en restera au contenu initialement prévu de la formation.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Fiche 116 À quoi servent les sous-groupes ? 407
Fiche 117 Diviser les stagiaires en sous-groupes 410
Fiche 118 Les règles de base du travail en sous-groupes 413
Fiche 119 Le débriefing du travail en sous-groupes 416

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

À QUOI SERVENT LES SOUS-GROUPES ? 116

Le travail en sous-groupes présente de nombreux avantages lorsqu'il s'agit par exemple d'exercices de découverte, de brainstorming, d'analyses de documents, etc. Il faut toutefois bien savoir gérer cette scission du groupe d'ensemble, à laquelle les stagiaires sont parfois défavorables.

L'INTÉRÊT DES SOUS-GROUPES

Faire travailler les stagiaires en sous-groupes présente un certain nombre d'avantages mais aussi d'inconvénients, exposés dans le schéma ci-après. On constatera cependant que les aspects positifs l'emportent.

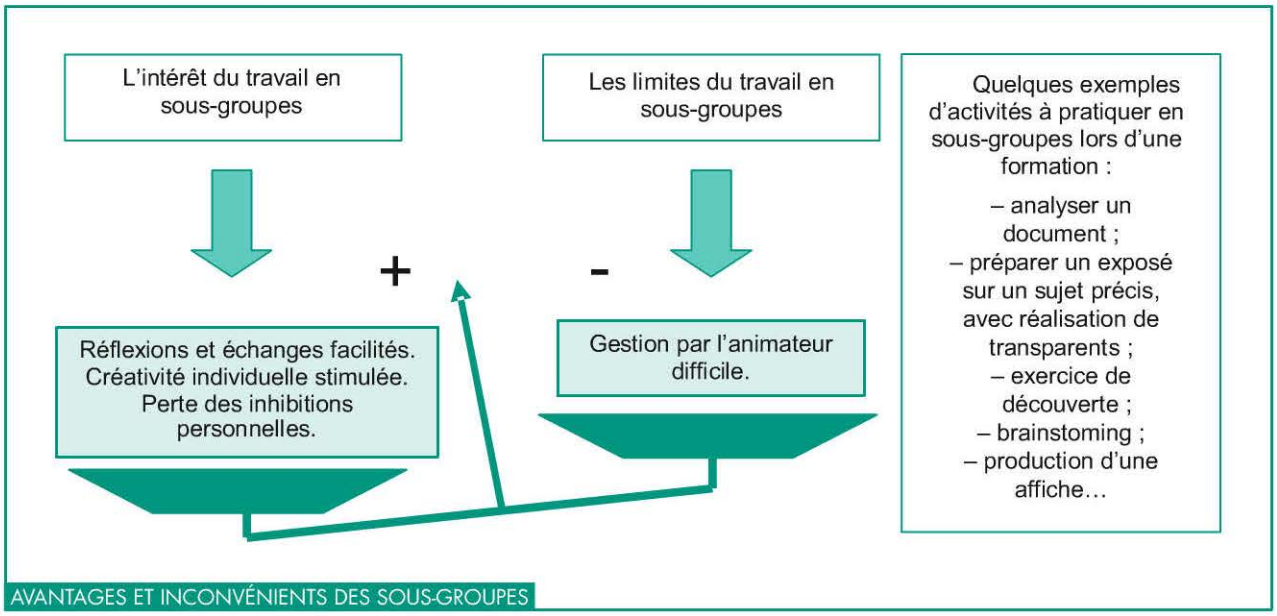
Il arrive que les stagiaires se montrent réticents lorsque le formateur annonce la division du groupe en sous-groupes - ils préfèrent continuer en séance plénière, synonyme pour eux d'écoute du formateur et de réflexion individuelle. On peut alors leur en démontrer l'intérêt au travers d'un jeu pédagogique simple.

Le formateur distribue à chaque stagiaire une feuille sur laquelle figurent 50 mots. Une fois le dernier stagiaire servi, il refait un tour de table et reprend la feuille qu'il a distribuée. Il demande à la moitié du groupe de sortir de la salle. Puis aux stagiaires qui sont restés, il demande de réécrire, sans copier sur leur voisin, les mots qu'ils ont retenus. Rares sont les stagiaires qui parviennent à citer plus de 10 mots. Il fait alors rentrer les autres stagiaires et leur demande de se regrouper et de se rappeler les mots écrits sur la feuille. Il n'est pas rare qu'ensemble ils arrivent à en citer plus de 20 lorsque ce n'est pas 30. La démonstration est ainsi faite de la plus grande efficacité du travail en sous-groupes !

LES QUESTIONS PRÉALABLES

Avant d'envisager de faire travailler les stagiaires en sous-groupes, le formateur devra répondre à ces quelques questions simples :

- comment les sous-groupes seront-ils constitués ?
- quelles consignes recevront-ils ?



AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES SOUS-GROUPES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- quel temps leur sera-t-il alloué ?
- quelle devra être leur production ?

La lecture des différentes fiches de ce module apportera toutes les réponses concrètes à ces questions.

CONSEIL

Il est important de remarquer que le travail en sous-groupes introduit souvent une notion d'émulation, voire de compétition entre les stagiaires. Cette compétition ne doit bien sûr pas être recherchée à tout prix, mais peut se révéler bénéfique, dans la mesure où elle va conduire les stagiaires à faire mieux, plus vite, plus complètement, les pousser dans leurs derniers retranchements et les amener à se dépasser. La technique des sous-groupes contradictoires est à ce titre d'une grande utilité.

LA TECHNIQUE DES SOUS-GROUPES CONTRADICTOIRES

Il s'agit pour le formateur de donner aux différents sous-groupes des sujets opposés.

Ainsi ce formateur qui, lors d'un stage d'approfondissement à la négociation, propose à un premier groupe de stagiaires de lister les avantages qu'il y a à tenir fermement ses positions, en faisant le moins de concessions possible. Il demande au contraire à un deuxième groupe de traiter le sujet inverse : pourquoi est-il intéressant, lors d'une négociation, d'être souple et d'aller vers l'autre en faisant des concessions ? Chaque groupe ne connaît pas le sujet proposé à l'autre groupe.

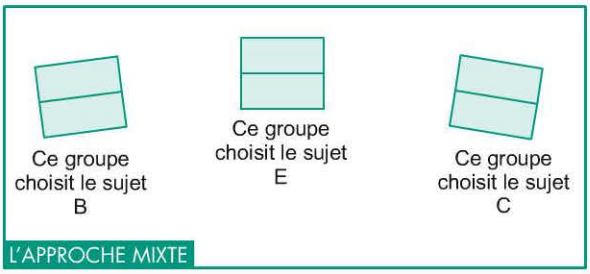
Le formateur organise ensuite un débat contradictoire (▶ fiche 98) : il fait disposer les tables en rond, y place les stagiaires en les alternant suivant leur groupe, et anime les discussions qui sont généralement extrêmement riches. Cela lui permet ensuite d'aborder le sujet de façon plus conceptuelle. Chacun retrouvera dans son exposé les idées qui ont été débattues et s'appropriera très facilement des notions pourtant délicates.

L'APPROCHE MIXTE

L'approche mixte exposé/travail en sous-groupes est une technique qui permet de renforcer chez les stagiaires le sentiment d'être acteurs de leur formation.

Supposons qu'un formateur doive aborder successivement cinq sujets (A, B, C, D, E) avec un groupe constitué de 9 ou 10 stagiaires.

- Le formateur commence par présenter succinctement chacun des cinq sujets A à E.
- Puis il forme trois sous-groupes à qui il demande ensuite de choisir un de ces sujets. Le nombre total de sous-groupes est bien sûr fonction du nombre de stagiaires présents. Chaque sous-groupe doit comprendre au minimum trois personnes.



L'APPROCHE MIXTE

- Chaque sous-groupe dispose alors d'une heure pour réfléchir, sur la base de plusieurs questions précises posées par le formateur, au sujet qu'il a retenu. Le formateur passe régulièrement dans chaque groupe et suggère des pistes de réflexion, réoriente le groupe, ou bien lui fournit des informations complémentaires. Il peut distribuer des supports, textes,

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

exemples afin d'alimenter leur travail. Au bout d'une heure, il est demandé à chaque groupe de produire quelques transparents manuscrits sur lesquels il répondra aux questions du formateur.

- Le formateur commence alors son exposé sur le sujet A, puisqu'il n'a pas été retenu par un sous-groupe.
- Puis, passe la parole à une personne du groupe qui a choisi le sujet B. Cette personne dispose d'une dizaine de minutes pour s'exprimer en s'appuyant sur les transparents qui ont été élaborés. Le formateur complète, commente, demande aux stagiaires des autres groupes ce qu'ils en pensent et s'ils ont quelque chose à rajouter.
- Et ainsi de suite, chaque groupe s'exprimant sur son sujet et le formateur ne faisant son propre exposé que sur les sujets qui n'ont pas été choisis.

Les modalités d'application de cette méthode peuvent varier. Par exemple, lorsque le groupe de stagiaires est très hétérogène, le formateur peut, sans le dire ouvertement, constituer lui-même les groupes. Il attribuera alors aux groupes les plus « musclés » les sujets difficiles et réservera aux groupes moins forts les sujets les plus abordables.

POUR RÉSUMER

Lorsque certains travaux ne peuvent pas être effectués par de trop nombreux stagiaires ou que certains stagiaires, trop timides, n'osent pas s'exprimer parce que la taille du groupe en formation est trop importante, il est intéressant de créer des sous-groupes afin que tout le monde puisse s'exprimer et travailler.

▶ **fiche 98**
Animer un débat

▶ **fiche 117**
Diviser les stagiaires en sous-groupes

▶ **fiche 118**
Les règles de base du travail en sous-groupes

▶ **fiche 119**
Le débriefing du travail en sous-groupes

POUR ALLER PLUS LOIN

Carré Christophe, *Animer un groupe : leadership, communication et résolution de conflits*, Eyrolles, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

117 DIVISER LES STAGIAIRES EN SOUS-GROUPES

La répartition en sous-groupes peut se faire au hasard, sans méthode ou volonté particulière. Mais dans ce cas, le résultat recherché ne sera pas toujours au rendez-vous. Le formateur peut donc décider lui-même de la composition des sous-groupes, car il est clair qu'elle conditionne la réussite et l'efficacité du travail réalisé.

LA COMPOSITION DES SOUS-GROUPES PAR LE FORMATEUR

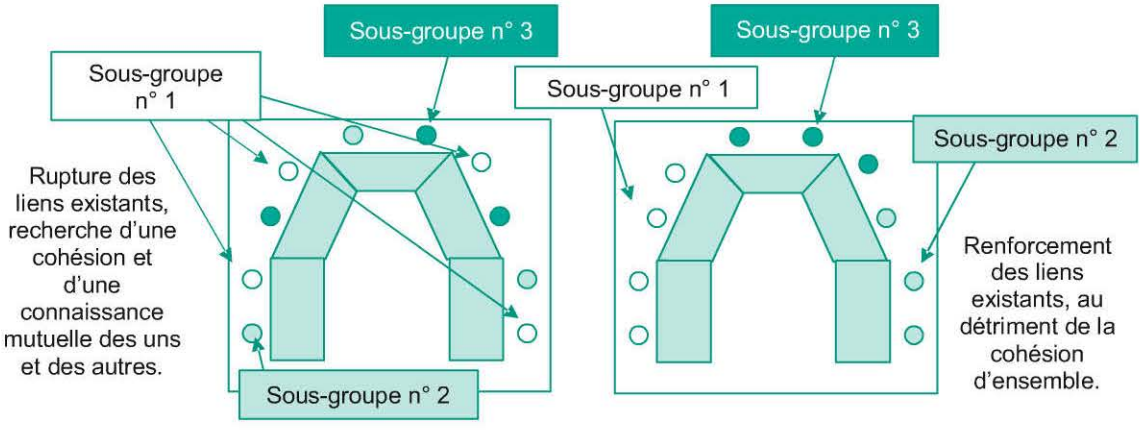
Pour former les sous-groupes, le formateur doit se poser deux questions.

- Ai-je besoin d'une homogénéité au sein de chaque groupe ? Un groupe formé par exemple d'un expert et de trois novices suppose une implication inégale. Dans les faits, chacun subit la pression du groupe dans lequel il est intégré. Une pseudo-norme s'établit rapidement et rend plus difficile pour un stagiaire l'expression d'opinions qui s'en écarteraient notablement. Pour cette raison, l'homogénéité intragroupe, même si elle n'est pas obligatoirement recherchée, est souvent une conséquence de la mise en sous-groupes.
- Ai-je besoin de groupes homogènes entre eux, ou bien peut-il y avoir des différences entre les groupes (le groupe des forts et le groupe des faibles) ?

Les réponses à ces deux questions permettront de fixer la composition des sous-groupes, qui pourra prendre en compte :

- les caractéristiques apparentes (secteur ou entreprise d'origine, âge…) ;
- le niveau intellectuel ou de formation. Le risque est alors que les groupes progressent à des vitesses très différentes et que, petit à petit, un véritable fossé se forme entre les groupes extrêmes ;
- les affinités. Mais cela s'oppose à la cohésion de l'ensemble des stagiaires. Chacun va avec qui lui plaît et ne fait pas d'efforts pour se rapprocher de ceux qui lui sont antipathiques.

Le choix du formateur lui permettra d'isoler les perturbateurs. Mais à lui de répartir les stagiaires dans les sous-groupes avec tact et diplomatie. On



LA COMPOSITION DES SOUS-GROUPES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

peut noter que généralement, les stagiaires se placent dans la salle de formation par affinités. Suivant son objectif, le formateur pourra volontairement casser les liens ou bien, inversement, ne choisir que des stagiaires proches l'un de l'autre.

CONSEIL

Le consensus est facilité si le nombre de personnes dans le groupe est un nombre impair. En tout état de cause, il conviendra d'éviter de former des groupes de deux stagiaires. Le groupe risque alors, si les stagiaires sont très différents l'un de l'autre, d'être le théâtre d'une confrontation permanente ou, au mieux, laissera un sentiment de frustration chez l'un des protagonistes.

LA COMPOSITION DES SOUS-GROUPES PAR LES STAGIAIRES

Peut-être le formateur décidera-t-il de laisser le choix de la composition des sous-groupes aux stagiaires. Dans ce cas, il prend le risque de voir les bavards se regrouper dans un sous-groupe qui deviendra très difficilement gérable.

Une technique intéressante consiste à demander aux stagiaires de venir eux-mêmes inscrire leur nom sur le paperboard, en ayant au préalable séparé la feuille en autant de cases qu'il y a de sous-groupes à créer. Plusieurs possibilités se présentent alors (schéma ci-après).

Il en résulte une bonne implication de chaque stagiaire dans les sous-groupes puisqu'ils auront choisi soit le thème, soit les collègues avec lesquels ils travailleront, soit les deux.

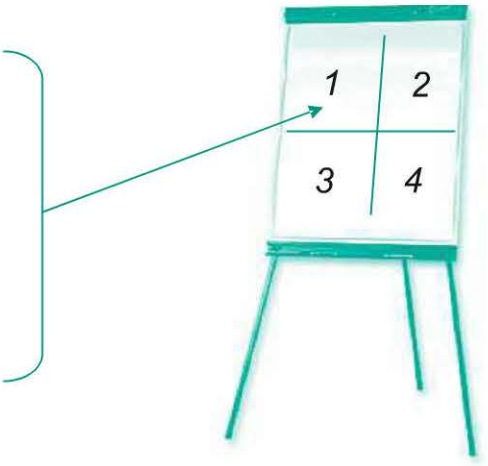
LES SOUS-GROUPES À COMPOSITION ÉVOLUTIVE

Cette technique permet d'introduire un peu de désordre, de mouvement, de créativité dans des sous-groupes qui rapidement « s'endorment » ou « tournent en rond ». Elle permet aussi de réajuster la composition de groupes déséquilibrés. Il s'agit pour le formateur, au bout d'un certain temps, de demander à une personne dans chaque groupe (ou de la désigner) de passer dans un autre groupe. Cette arrivée de sang neuf dans chacun des sous-groupes relance les débats, en particulier lorsque le groupe duquel est issue cette nouvelle personne était parti dans une direction radicalement différente.

Le formateur peut placer dans chacune des cases le nom d'un leader potentiel, choisi pour son charisme, son dynamisme (choix positif), ou bien parce qu'il bavarde, est perturbateur (choix négatif) ;

Le formateur peut placer dans chacune des cases le thème à traiter, mais sans indiquer le nom du responsable de chaque sous-groupe ;

Le formateur peut combiner les deux approches en définissant un thème pour chaque sous-groupe et en demandant un volontaire pour en devenir le leader.



LA RÉPARTITION SUR LE PAPERBOARD

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• La composition des sous-groupes est importante et le formateur, de façon anodine, l'orientera en fonction des objectifs qu'il s'est fixés.

• Mais attention, quelques règles seront à respecter. Pas de stagiaire trop timide dans un sous-groupe avec un leader naturel au caractère très marqué, pas deux bavards dans un même sous-groupe, etc.

▶ **fiche 98**
Animer un débat

▶ **fiche 116**
À quoi servent les sous-groupes ?

▶ **fiche 118**
Les règles de base du travail en sous-groupes

▶ **fiche 119**
Le débriefing du travail en sous-groupes

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Animer un travail en sous-groupe » sur le site http://extranet.ucanss.fr.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

LES RÈGLES DE BASE DU TRAVAIL EN SOUS-GROUPES 118

Pour gérer le bon déroulement du travail en sous-groupes et obtenir des résultats intéressants, on peut citer une dizaine de consignes essentielles que le formateur devra respecter. Elles sont liées à l'organisation des groupes mais aussi à la gestion de l'espace, du temps et des conflits éventuels.

NOMMER UN LEADER

Quel que soit le mode de création des sous-groupes, il est une règle importante : un leader, un animateur, un responsable (peu importe le nom qui lui est donné) doit être explicitement nommé (désigné, par volontariat ou cooptation…).

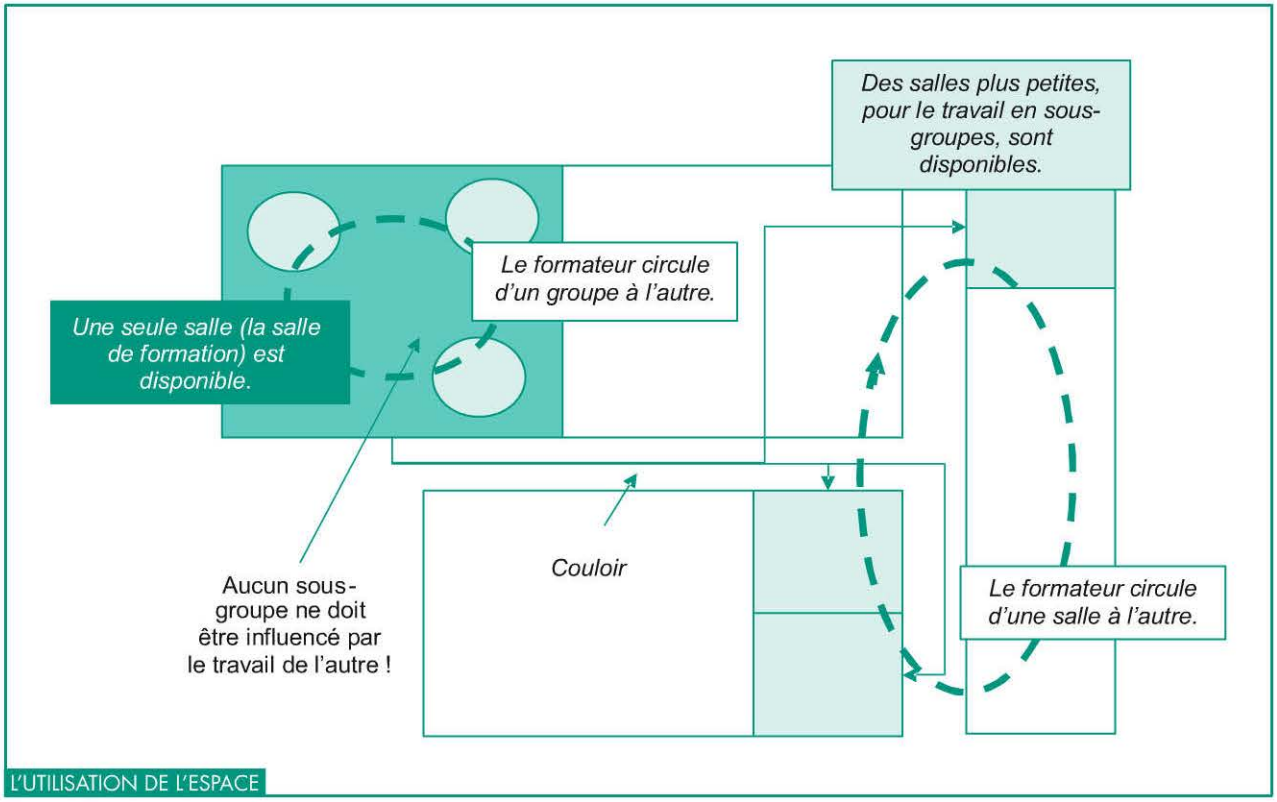
En cas d'essoufflement du sous-groupe (qui est observé quasi systématiquement), cet animateur se sentira responsable et cherchera à relancer les réflexions et à recadrer les débats, prenant en cela le relais du formateur qui ne saurait être présent en même temps dans chacun des sous-groupes pour donner une nouvelle impulsion chaque fois que cela est nécessaire.

DONNER DES CONSIGNES

Devant l'ensemble des stagiaires, formuler des consignes précises (pour éviter les *« si on avait su… »*). Les écrire sur le paperboard ou sur un document distribué à chacun. Indiquer en particulier et très concrètement quelle est la production attendue de chaque sous-groupe.

PENSER À L'ESPACE

Attribuer un espace de tranquillité à chacun des groupes. Il faut créer artificiellement des filtres à la communication entre les groupes. L'idéal étant bien sûr que chaque groupe ait une petite salle à sa disposition.



L'UTILISATION DE L'ESPACE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

DISPOSER LES TABLES

Il faut renforcer la notion de sous-groupe par une disposition adaptée des tables (▶ schéma ci-dessous).

CHOISIR LE BON MOMENT

Ne pas organiser de travaux en sous-groupes en tout début de formation, afin de laisser aux stagiaires le temps de se connaître, de prendre soi-même la mesure de l'ensemble du groupe et d'y repérer les différents profils.

NOMMER UN RAPPORTEUR

Il est important de nommer un rapporteur dans chaque groupe (ce ne sera pas obligatoirement l'animateur, car il est difficile de bien animer un groupe tout en s'attachant à noter tout ce qui est dit). Et d'en changer à chaque nouvelle séquence de travail en sous-groupes.

FIXER LA DURÉE

Fixer une durée, et le cas échéant, des rendez-vous intermédiaires. Il est déconseillé, hors cas très particuliers, de travailler plus de deux heures en sous-groupes. On risque de casser la dynamique de l'ensemble du groupe de stagiaires.

RESTER ACTIF

Circuler d'un sous-groupe à l'autre (pour apporter un complément d'information, élargir ou recentrer les débats, débloquer une situation). Ne pas oublier de communiquer à tous les autres groupes les informations supplémentaires fournies à l'un d'entre eux. Il est tentant, lorsque les stagiaires sont bien lancés et que le travail semble bien avancer dans chacun des sous-groupes, de s'asseoir pour souffler un peu. Ou bien pour préparer la prochaine séquence. Cela est à déconseiller, car les stagiaires pourraient alors penser que ce comportement du formateur traduit son désintéressement et relâcheraient très probablement leurs efforts.

BIEN RÉAGIR

Imaginons que lors d'un travail en sous-groupes, vous découvriez que la production d'un des sous-groupes est très en deçà de ce qu'ont fait les autres sous-groupes.

Si le sous-groupe a manifestement fourni autant d'efforts que les autres sous-groupes, ce résultat est lié à une mauvaise composition des sous-groupes, ou bien à des consignes identiques données alors que l'on a pertinemment créé des groupes de force différente. Dans ce cas, commencez le débriefing des travaux par le groupe le moins bon, puis allez crescendo en terminant par le groupe le meilleur. De la production de chaque groupe vous pourrez ainsi tirer quelques enseignements, alors que si vous commencez par le meilleur groupe, les autres groupes (et en particulier le moins bon) n'auront rien à dire.



LA DISPOSITION DES TABLES

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Si par contre, il est clair que ce résultat est lié à un travail insuffisant du groupe en question, ou bien à un dysfonctionnement interne (manque de communication, mauvaise volonté de certains, participation inégale), ne pas essayer de dissimuler l'écart de performance entre les groupes mais au contraire s'en servir pour créer une émulation et obtenir, pour les prochains travaux en sous-groupes, de meilleurs résultats. S'en servir également pour rappeler à tous les stagiaires les règles de base du travail en sous-groupes.

GÉRER LES CONFLITS

Il arrive que dans un sous-groupe, un stagiaire critique vivement l'attitude d'un autre stagiaire. *« Tu es toujours contre ; bouge-toi… »*

Le stagiaire ainsi attaqué réagit en se refermant sur lui-même. Au départ très dynamique, il devient passif. Il s'exclut du sous-groupe et n'intervient plus. L'ambiance de travail de tout le sous-groupe s'en ressent. L'atmosphère devient pesante. Des regards sont échangés.

Le formateur doit dès que possible interrompre le travail en groupes et demander aux stagiaires de revenir dans la grande salle de formation. Il est en effet important de casser la dynamique négative qui s'est mise en place. Au bout d'un certain temps, il demande aux stagiaires de reformer des sous-groupes, et de manière autoritaire, compose un premier groupe dans lequel on retrouvera le stagiaire qui s'était exclu et bien sûr d'autres stagiaires dont aucun n'appartenait au sous-groupe ci-dessus. La formation peut alors repartir sur de bonnes bases.

POUR RÉSUMER

Le formateur ne réussira à faire travailler les stagiaires en sous-groupes que si la consigne qu'il donne est claire et que si un certain nombre de règles sont respectées.

▶ **fiche 91**
Assurer la cohésion du groupe

▶ **fiche 116**
À quoi servent les sous-groupes ?

▶ **fiche 117**
Diviser les stagiaires en sous-groupes

▶ **fiche 119**
Le débriefing du travail en sous-groupes

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Animer un travail en sous-groupe » sur le site http://extranet.ucanss.fr.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

119 LE DÉBRIEFING DU TRAVAIL EN SOUS-GROUPES

Il s'agit d'une phase très importante qui va permettre de mettre en commun les travaux effectués par chaque sous-groupe et de rétablir l'unité et la cohésion de l'ensemble du groupe de stagiaires. Le contenu et le déroulement de cette phase pourront varier suivant la nature du travail effectué en sous-groupes.

LES ÉTAPES À SUIVRE

Globalement, la séance de débriefing comportera trois grandes étapes **(▶ premier schéma ci-dessous)**.

Sans vouloir énoncer de règles trop précises, on peut admettre que la restitution des travaux doit être, pour l'ensemble des sous-groupes, d'une durée identique à celle qui leur a été allouée pour le travail qu'ils ont réalisé **(▶ second schéma ci-dessous)**.

Cette mise en commun peut prendre différentes formes. Il est bon que le formateur en connaisse quelques-unes, présentées ci-après.

LA PRÉSENTATION DE TRANSPARENTS

Dans ses consignes aux stagiaires, le formateur peut leur demander de synthétiser leurs réflexions sur quelques transparents, afin de pouvoir les présenter aux stagiaires des autres groupes. La présentation des transparents sera faite par le rapporteur de chacun des sous-groupes.

« Je vous demande, à la fin de votre travail, de prendre 15 minutes pour réaliser deux ou trois transparents de synthèse. Vous y indiquerez…

Les règles à suivre sont les suivantes : écrivez en majuscules, utilisez la couleur pour rendre plus claires vos idées, limitez-vous à quelques phrases par transparent. Je remettrai à chaque sous-groupe des transparents vierges ainsi que des feutres adaptés. »

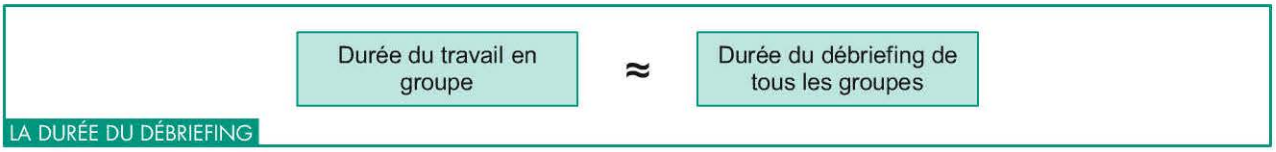
Si le vidéoprojecteur représente un outil quasi idéal pour le formateur, le rétroprojecteur n'en garde pas moins dans ce cas son utilité.

L'AFFICHAGE DE POSTERS

Les grandes feuilles de paperboard constituent un deuxième outil possible pour la restitution des travaux par chaque sous-groupe.



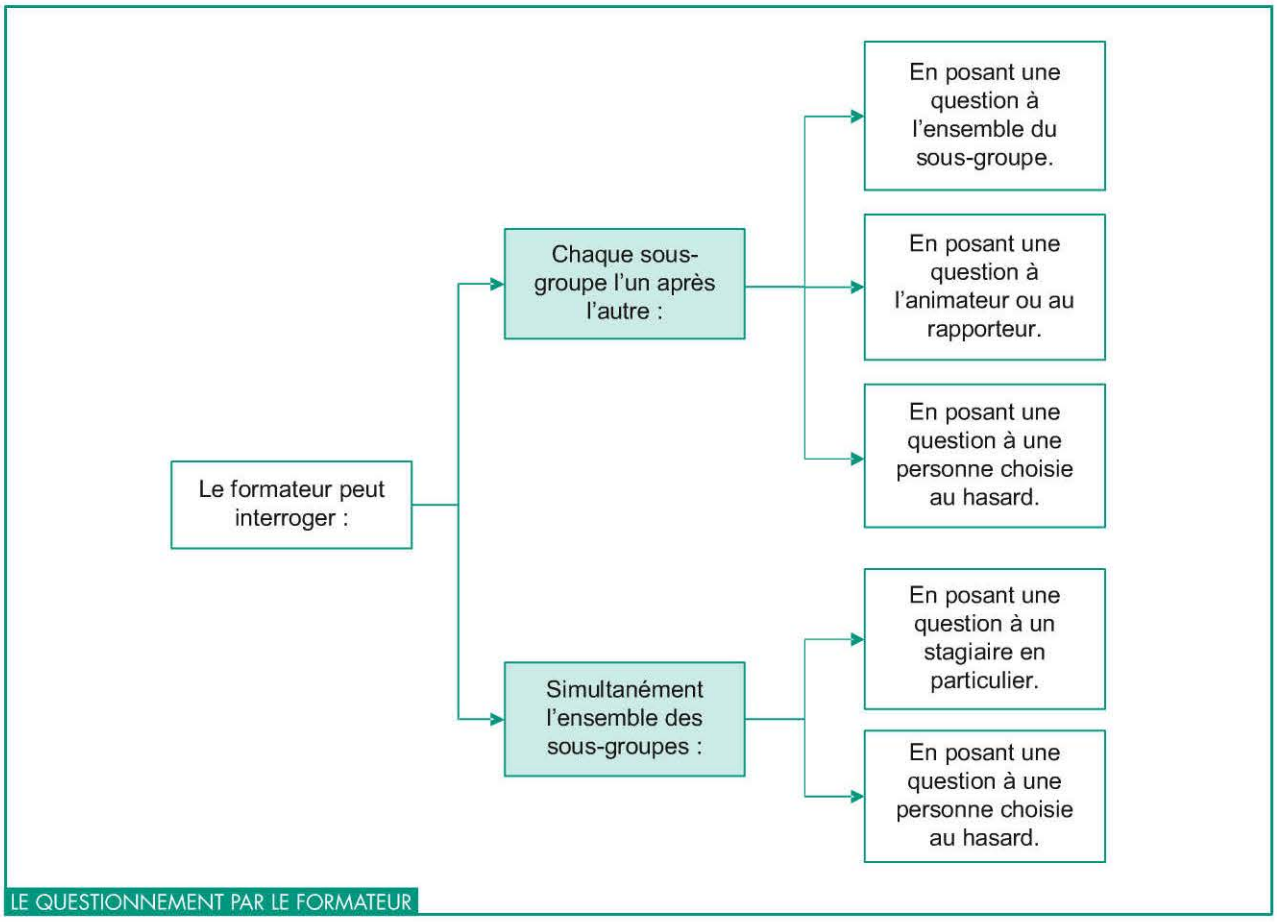
LES ÉTAPES DU DÉBRIEFING



LA DURÉE DU DÉBRIEFING

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles



LE QUESTIONNEMENT PAR LE FORMATEUR

« Je vous demande, à la fin de votre travail, de prendre 15 minutes pour réaliser deux ou trois posters de synthèse. Vous y indiquerez…

Les règles à suivre sont les suivantes : écrivez en majuscules, utilisez la couleur pour rendre plus claires vos idées. Nous afficherons ces posters et chaque sous-groupe pourra prendre connaissance du travail des autres. Nous en débattrons ensuite. »

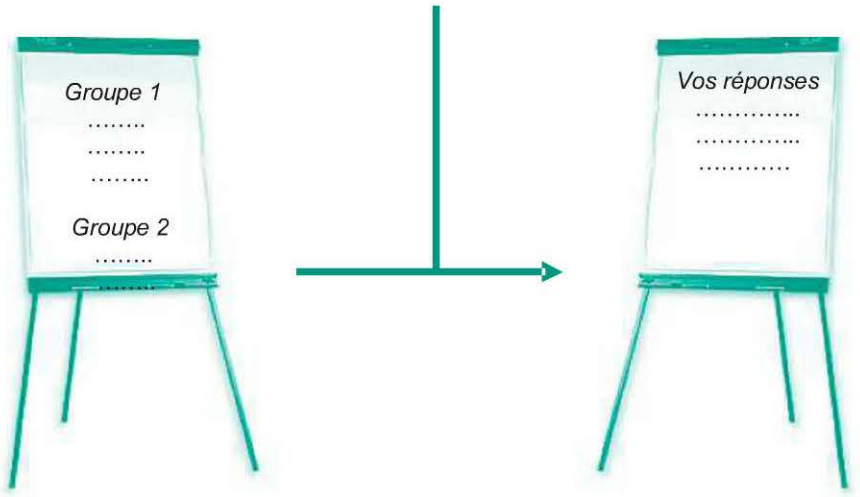
Ou bien : *« Le rapporteur de chaque sous-groupe viendra commenter ses posters devant l'ensemble des stagiaires et nous en débattrons. »*

LE QUESTIONNEMENT PAR LE FORMATEUR

Ce questionnement pourra prendre différentes formes, suivant que le formateur désirera privilégier le fond (la qualité des réponses), la participation de chacun, ou bien encore voudra comparer les travaux des différents sous-groupes **(▶ schéma ci-dessus)**.

Le formateur pourra isoler chaque réponse en la notant sur le paperboard avec le nom de la personne qui a répondu (ou le nom de son groupe), ou bien au contraire mutualiser les réponses (c'est-à-dire les rendre complètement anonymes) **(▶ schéma page suivante)**.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



LA PRISE EN COMPTE DE RÉPONSES

POUR RÉSUMER

Un travail en sous-groupes doit obligatoirement être suivi d'un débriefing au cours duquel le travail de chaque groupe doit être présenté et exploité.

▶ **fiche 63**
L'équipement de la salle

▶ **fiche 116**
À quoi servent les sous-groupes ?

▶ **fiche 117**
Diviser les stagiaires en sous-groupes

▶ **fiche 118**
Les règles de base du travail en sous-groupes

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Animer un travail en sous-groupe » sur le site http://extranet.ucanss.fr.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Module 15

FORMER LES PERSONNELS PEU QUALIFIÉS

C'est un fait : les cadres, techniciens et ingénieurs partent plus facilement en formation que les personnels de plus faible qualification. Plusieurs explications peuvent être avancées :

– la difficulté que représente une formation lorsque l'on n'a pas l'habitude du travail intellectuel. D'où un plus faible nombre de demandes émanant des personnels peu qualifiés ;

– l'état d'esprit des plus jeunes et diplômés qui savent défendre leur point de vue auprès des hiérarchiques, à l'inverse des personnels moins qualifiés qui se contentent souvent d'attendre que la formation vienne à eux ;

– la nature même du besoin en formation. La formation des personnels les moins qualifiés doit être appliquée et concrète ;

– les impératifs de production auxquels sont soumis ouvriers et opérateurs, à l'inverse des personnels d'encadrement et surtout des bureaux d'études qui peuvent réorganiser leur travail en cas d'absence de quelques jours ;

– l'inexpérience des formateurs face à un tel public et l'offre plus limitée des organismes de formation.

Un des challenges importants de ces prochaines années est de réussir la formation des personnes de faible niveau, pour ne pas continuer à laisser de plus en plus de personnes sur le bord de la route.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Fiche 120 Adapter la formation 421
Fiche 121 Animer une visite sur le terrain 424
Fiche 122 Simplifier sans perdre le contenu 427
Fiche 123 La communication visuelle sur le poste de travail 430
Fiche 124 Face à l'illettrisme 433

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

ADAPTER LA FORMATION 120

Quels sont les éléments à prendre en compte lorsque l'on doit former des personnes de faible niveau, ayant généralement été exclues très tôt du système scolaire ? Avoir connaissance de leurs difficultés est un préalable, pour ensuite adapter sa formation en conséquence.

UNE CONTRADICTION DE BASE

Commençons par mettre en évidence une contradiction : les personnes de faible niveau ont souvent été exclues prématurément du système scolaire. Et paradoxalement, plus le niveau d'une formation sera modeste, et plus on retrouvera un mode de fonctionnement du groupe et du formateur qui se rapproche du système scolaire.

Pourquoi par exemple, lorsqu'il s'agit de former au français un groupe de demandeurs d'asile, se calque-t-on sur le système scolaire (cours magistral, professeur…) alors que pour un dirigeant anglo-saxon voulant apprendre le français, on imagine volontiers une autre forme d'apprentissage ?

LES RÈGLES À SUIVRE

- Il faut commencer par s'interroger sur l'origine des difficultés rencontrées par les participants et accepter que pour apprendre, il leur faudra du temps.
- Les groupes en formation doivent être très réduits (2, 3 personnes). Au-delà, les apprenants sont mal à l'aise et s'expriment moins facilement.
- La formation se fera sur le poste de travail, ou bien comportera de nombreux allers-retours entre la salle et le terrain. Une salle de formation est un cadre trop strict (réminiscences d'une période scolaire difficile…) et ne doit être utilisée que dans des cas bien particuliers.
- Le formateur doit être déjà connu des stagiaires. Le plus souvent, il s'agira de leur encadrement de proximité, ou bien d'un formateur interne qui a déjà travaillé avec eux. La dimension tutorale est très présente.
- Le positionnement en début de formation doit être omis, ou fait avec le plus grand tact. À quoi cela servirait-il de faire mesurer par quelqu'un qui fait un gros effort pour apprendre l'étendue de ce qu'il ne sait pas ?
- Les approches ludiques devront être privilégiées autant que possible.
- La durée de chaque séquence de formation doit être courte. Une ou deux heures, au maximum. Au-delà, la concentration et l'attention des apprenants diminuent trop fortement. En outre, ce fractionnement des formations de bas niveau en modules courts présente d'autres avantages :

– possibilité de placer ces modules dans les temps morts de fabrication (périodes de maintenance, arrêt inopiné d'une chaîne de fabrication…) ;

– possibilité de placer la formation en début de quart lorsque les personnels travaillent en équipe.

UNE COMMUNICATION TRÈS VISUELLE

La communication visuelle jouera un rôle très important lors de la formation afin de s'adapter aux caractéristiques cognitives des personnes à former (la communication doit utiliser le langage du destinataire). Les symboles, les schémas et photographies remplaceront ou compléteront l'écrit.

De même, une documentation très illustrée sera fournie à chaque stagiaire. Le fait que les

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Cas pratique

Dans une entreprise ayant mis en place une formation des opérateurs (avec 50 % d'illettrisme) aux techniques de base qu'elle utilise, il a été décidé que chacun des thèmes abordés donnerait lieu à la remise d'une fiche illustrée et plastifiée.
La remise de la fiche en fin de séance de formation est alors devenue un véritable rituel et aucun stagiaire n'aurait admis qu'il en soit autrement.
Arriver à ce résultat avec des stagiaires sachant, pour certains d'entre eux, à peine lire était déjà une victoire pour le formateur.

apprenants n'aient pas un bureau à eux, n'aient pas d'endroit pour ranger la documentation qui leur est fournie… ne saurait constituer une excuse pour ne pas distribuer une documentation pédagogique à chacun (cela a pourtant déjà été entendu dans de nombreuses entreprises). Remettre un dossier écrit constitue un signe fort de reconnaissance auquel les apprenants de faible niveau seront très sensibles.

La documentation devra également satisfaire aux principes suivants :

- n'utiliser que des phrases courtes. Les spécialistes s'accordent à dire qu'au-delà de 10 à 13 mots par phrase, la compréhension devient beaucoup plus délicate ;
- employer systématiquement des verbes d'action, qui donnent plus facilement une représentation de la tâche à accomplir. Il a été démontré que les stratégies de lecture reposaient sur un nombre très limité d'indices textuels, dont en particulier ces verbes d'action ;
- utiliser de façon intensive l'image et le schéma, les couleurs, les formes. On notera à ce propos que les personnes ayant des difficultés à verbaliser et à lire ont souvent développé des facultés de reconnaissance et de mémorisation de tout ce qui est visuel. L'utilisation des pictogrammes est d'ailleurs une pratique très courante dans certains secteurs, en particulier lorsque l'on ne veut pas prendre le risque d'une mauvaise interprétation ;
- utiliser exclusivement des mots simples.

LA QUESTION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation sera aussi peu formalisée que possible et ne donnera pas lieu à une notation des personnes. L'absence de lien entre les résultats de chacun et les conditions de l'emploi (nature du poste, rémunération ou prime…) doit être clairement exprimée. Par contre, il peut être affiché ouvertement qu'une personne assidue et faisant preuve de bonne volonté tout au long de la formation sera prioritaire lorsque l'on recherchera un candidat interne pour un poste comportant plus de responsabilités. Le message : « *Vous ne faites pas d'efforts pour vous former, je ne vous donnerai pas plus de responsabilités* » n'est que très rarement contesté.

POUR RÉSUMER

- Pour former des personnes de faible niveau, il faut savoir adapter ses méthodes et techniques.
- Cela passe généralement par des groupes plus réduits et une formation sur le poste de travail.
- La communication doit également être bien pensée, en privilégiant l'aspect visuel.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

▶ **fiche 8**
Le niveau d'une formation

▶ **fiche 9**
Les prérequis

▶ **fiche 14**
Former les personnels travaillant en équipe

▶ **fiche 121**
Animer une visite sur le terrain

▶ **fiche 122**
Simplifier sans perdre le contenu

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Professionnalisation des formateurs » sur le site www.c2rilorraine.org/system/files/RL_outils_pedagogiques.pdf.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

121 ANIMER UNE VISITE SUR LE TERRAIN

Pour un stagiaire en formation, en particulier un stagiaire de faible niveau, la visite sur le terrain vient illustrer le discours du formateur. Elle constitue une phase essentielle de l'appropriation de ses messages.

L'INTÉRÊT DE LA VISITE SUR LE TERRAIN

Lors de cette visite, le stagiaire acquiert la preuve que ce qu'il a entendu est directement lié au travail quotidien et lui sera utile lorsque, la formation terminée, il retournera sur son poste de travail.

La visite sur le terrain constitue également, pour ceux qui ne sont pas à l'aise avec les concepts, une deuxième occasion de comprendre ce qui a été dit par le formateur et qu'ils n'ont peut-être pas saisi intégralement. À ce propos, il n'est pas rare d'observer des changements radicaux de comportement chez les stagiaires. Un stagiaire, muet en salle de formation, retrouvera la parole devant une machine et multipliera commentaires ou questions. Un autre, que l'on croyait très en deçà du niveau moyen du groupe, fera preuve d'une habilité ou dextérité étonnante, démontrera sa parfaite connaissance et maîtrise des installations.

La visite sur le terrain constitue pour le formateur une occasion de montrer qu'il est avant tout un opérationnel, c'est-à-dire quelqu'un qui a les mêmes préoccupations que les stagiaires, qui connaît les installations, leurs contraintes et leurs spécificités. C'est la meilleure – si ce n'est la seule – façon pour lui d'éviter en fin de formation des remarques du style : « *Tout ce qui a été vu est très intéressant, mais trop théorique. Dans la pratique, c'est autre chose…* »

Enfin, ces visites représenteront pour le formateur et les stagiaires des pauses ou moments de respiration dans un stage un peu dense. Mais cette caractéristique n'en constitue en aucun cas une finalité. Organiser une visite parce que les stagiaires risquent d'être saturés à un moment ou un autre de la formation est probablement une mauvaise réponse (à un vrai problème).

Très concrètement, une visite sur le terrain comportera trois phases.

PHASE 1 : PRÉPARATION DE LA VISITE

- Dans cette première phase, le formateur expliquera aux stagiaires en quoi consistera la visite, quel en est le lien avec le contenu de la formation.



LES TROIS PHASES DE LA VISITE

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Cas pratique

Les propos rapportés ci-après sont ceux d'un opérateur à qui le formateur demande de décrire une opération d'ébavurage d'une pièce en PVC : « Normalement il faut faire cela avec des gants, mais entre nous, à mains nues, c'est plus facile et plus fiable. Je ne me suis jamais blessé… »
Difficile ensuite pour le formateur de tenir un discours crédible sur le port d'équipements de protection ! Il aurait fallu, dans ce cas, un entretien préalable avec le titulaire du poste afin de bien lui transmettre les messages que l'on désirait faire passer ensuite aux stagiaires au travers de la visite.

- Il en profitera pour leur donner les consignes associées à cette visite. D'ordre pédagogique (ne pas hésiter à poser des questions…), mais aussi plus générales (sécurité, circulation autour des installations…).

CONSEIL

Il est utile de rappeler à tous les formateurs que les consignes de sécurité doivent être strictement respectées dans un atelier de fabrication, et que ce respect est de leur responsabilité.

- Si son groupe de stagiaires est trop important, il devra composer deux sous-groupes (une visite à plus de 5 stagiaires est souvent ratée) et demander à un autre formateur ou responsable d'encadrer un des sous-groupes le temps de la visite, après avoir assisté à la phase de préparation. Il lui demandera également d'assister au débriefing.

PHASE 2 : LA VISITE SUR LE TERRAIN

- En limiter la durée. Il vaut mieux scinder une visite en deux ou trois, avec des retours intermédiaires en salle pour faire le point, que d'imposer aux stagiaires une visite trop longue. Dans ce cas, ils ne se souviennent pas de tout ce qui a été vu (à moins de prendre des notes, ce qui dans la pratique est souvent difficile), et l'exploitation de la visite est beaucoup moins riche.
- Présenter les personnes rencontrées aux stagiaires et inversement.
- Se faire assister par les titulaires des postes visités, qui auront bien sûr été prévenus de la visite des stagiaires. Il ne faut pas arriver de façon imprévue sur un poste de travail. Mais il convient de ne pas se reposer totalement sur les titulaires du poste qui ne sont pas eux-mêmes des formateurs et peuvent commettre certains impairs qu'il sera ensuite difficile de corriger.
- Soigner les aspects matériels : toutes les consignes données pour une démonstration (▶ fiche 25) restent applicables. Veiller en particulier à ce que tous les stagiaires soient correctement équipés (vêtements adaptés, chaussures de sécurité…).

PHASE 3 : LE DÉBRIEFING

Le débriefing de la visite lors du retour en salle de formation comportera deux temps :

- une mise en commun des observations de chacun des stagiaires ;
- une reformulation/synthèse du formateur.

POUR RÉSUMER

La visite sur le terrain permet au formateur de faire le lien entre ce qu'il dit et la réalité du travail quotidien de chacun.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

▶ **fiche 14**
Former les personnels travaillant en équipe

▶ **fiche 25**
La démonstration et la découverte

▶ **fiche 120**
Adapter la formation

▶ **fiche 123**
La communication visuelle sur le poste de travail

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Professionnalisation des formateurs » sur le site www.c2rilorraine.org/system/files/RL_outils_pedagogiques.pdf.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

SIMPLIFIER SANS PERDRE LE CONTENU 122

Simplifier un contenu de formation pour le rendre accessible à un plus grand nombre, c'est-à-dire vulgariser, est une opération extrêmement délicate qu'il est difficile de définir avec précision, sauf peut-être en commençant par décrire ce qu'elle n'est pas !

QUE VEUT DIRE « SIMPLIFIER » ?

- Simplifier n'est pas supprimer, couper, éliminer une partie des informations pourtant utiles. La notion de simplification n'est pas liée à la quantité d'informations à comprendre ou à traiter, mais au raisonnement que le stagiaire va devoir effectuer pour comprendre.
- Simplifier n'est pas mentir, trahir, s'écarter de la vérité, dissimuler, modifier certaines informations sous le prétexte qu'elles rendent la compréhension plus délicate.
- Simplifier n'est pas atomiser un contenu, c'est-à-dire le découper en informations élémentaires faciles à comprendre individuellement, mais qu'il faudra ensuite assembler à nouveau pour qu'elles retrouvent tout leur sens.

C'est tout d'abord un état d'esprit qui va obliger le formateur à se remettre profondément en question et à analyser sous un œil nouveau les connaissances à transmettre. La littérature spécialisée est assez timide dans ce domaine et ne propose pas de réelles méthodes à celui qui décide de se lancer dans cette entreprise. Mais par contre, il existe de nombreux exemples de livres de vulgarisation, surtout d'ailleurs dans le domaine scientifique, moins dans les domaines plus littéraires ou philosophiques. La lecture de quelques-uns de ces ouvrages, ou bien l'analyse de quelques émissions radiophoniques ou télévisuelles fort bien conçues (*C'est pas sorcier, La main à la pâte…*) permet de dégager un certain nombre de principes et nous amène à proposer une ébauche de démarche.

LA DÉMARCHE

Imaginons un formateur devant tenir le discours qui suit à un groupe d'intérimaires recrutés pour la période des vacances : *« Le principe de l'atomisation consiste à pulvériser, dans une enceinte fermée et au travers de buses réglables, une suspension aqueuse en fines gouttelettes de manière à former un brouillard. Ce brouillard est séché par de l'air chaud (110 °C à 140 °C) envoyé à co-courant. L'évaporation de l'eau transforme les gouttelettes en poudre sèche micronisée dont on peut contrôler la granulométrie. Cette évaporation dépend du débit et de la pression d'alimentation, de la concentration de la suspension, de la température de l'air et de la pression dans l'enceinte. »*

Ces propos, le formateur les connaît par cœur, ils constituent une partie de l'introduction des stages très complets qu'il anime tous les mois pour les ingénieurs et techniciens. Mais aujourd'hui, la situation est différente. Les personnes recrutées n'ont pas les bases techniques nécessaires à la compréhension. Elles n'ont jamais entendu parler d'atomisation et ne seront pas affectées directement à cette installation. Mais pour des raisons de sécurité, la direction de l'unité a estimé que chaque nouvel opérateur, y compris les intérimaires, devait savoir globalement comment fonctionnait un atomiseur.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

L'objectif est de leur faire prendre conscience des dangers de l'installation près de laquelle ils vont travailler.

Dans ce cas, il est tout d'abord nécessaire de faire un premier tri parmi les informations disponibles :

1. Quelles sont les informations essentielles réellement utiles ?
2. Quelles sont les informations secondaires ou supreflues qui font double emploi ?
3. Quelles sont les informations manquantes qui pourraient faciliter la compréhension ?

Les informations à rajouter pour faciliter la compréhension figurent en italique dans le tableau ci-dessous. Le texte utile et complet devient alors : « *L'atomisation, c'est-à-dire le processus qui se déroule dans l'atomiseur, consiste à pulvériser une suspension aqueuse en fines gouttelettes de manière à former un brouillard. Ce brouillard est séché par de l'air chaud. L'évaporation de l'eau transforme les gouttelettes en poudre sèche. L'air chaud humide est évacué et les particules sèches sont récupérées au fond de l'atomiseur.* »

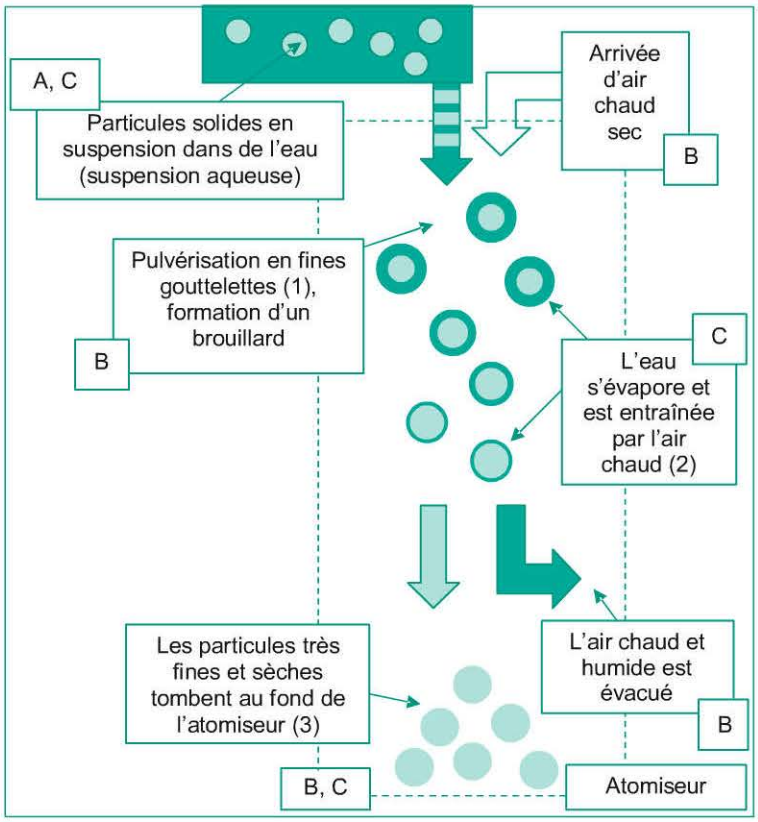
Le texte est enfin complété par un schéma pour :

- A : expliciter les informations complexes, abréviations, mots étrangers ;
- B : conserver les informations simples ne nécessitant pas une reformulation ;
- C : illustrer les concepts difficiles (▶ **schéma ci-contre**).

1 : ce que l'on garde	2 : ce que l'on enlève	3 : *ce que l'on ajoute*
« Le principe de l'atomisation consiste à pulvériser, dans une enceinte fermée et au travers de buses réglables, une suspension aqueuse en fines gouttelettes de manière à former un brouillard. Ce brouillard est séché par de l'air chaud (110 °C à 140 °C) envoyé à co-courant. L'évaporation de l'eau transforme les gouttelettes en poudre sèche micronisée dont on peut contrôler la granulométrie. Cette évaporation dépend du débit et de la pression d'alimentation, de la concentration de la suspension, de la température de l'air et de la pression dans l'enceinte. »	« **Le principe de** l'atomisation consiste à pulvériser, **dans une enceinte fermée et au travers de buses réglables**, une suspension aqueuse en fines gouttelettes de manière à former un brouillard. Ce brouillard est séché par de l'air chaud **(110 °C à 140 °C) envoyé à co-courant**. L'évaporation de l'eau transforme les gouttelettes en poudre sèche **micronisée dont on peut contrôler la granulométrie. Cette évaporation dépend du débit et de la pression d'alimentation, de la concentration de la suspension, de la température de l'air et de la pression dans l'enceinte**. »	« Le principe de l'atomisation ***(ce qui se passe dans l'atomiseur)*** consiste à pulvériser, dans une enceinte fermée et au travers de buses réglables, une suspension aqueuse en fines gouttelettes de manière à former un brouillard. Ce brouillard est séché par de l'air chaud (110 °C à 140 °C) envoyé à co-courant. L'évaporation de l'eau transforme les gouttelettes en poudre sèche ***(l'air chaud humide est évacué et les particules sèches sont récupérées au fond de l'atomiseur)*** micronisée dont on peut contrôler la granulométrie. Cette évaporation dépend du débit et de la pression d'alimentation, de la concentration de la suspension, de la température de l'air et de la pression dans l'enceinte.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles



LE SCHÉMA ILLUSTRATIF

POUR RÉSUMER

- Il n'existe pas de règles, mais le formateur se rappellera qu'il doit toujours exprimer les choses simplement.
- Un bon formateur n'est pas quelqu'un qui sait tout, mais quelqu'un qui sait faire comprendre aux autres ce qu'il sait, même s'il ne sait pas tout !

▶ **fiche 53**
Réaliser un bon schéma

▶ **fiche 120**
Adapter la formation

▶ **fiche 123**
La communication visuelle sur le poste de travail

▶ **fiche 124**
Face à l'illettrisme

POUR ALLER PLUS LOIN

Biju-Duval Hervé, *Tous orateurs !*, Eyrolles, 2011.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

123 LA COMMUNICATION VISUELLE SUR LE POSTE DE TRAVAIL

Il ne s'agit pas ici d'un affichage des supports pédagogiques utilisés préalablement lors d'une formation en salle, mais de la création de nouveaux supports, indépendamment de toute formation qui aurait pu être suivie auparavant.

LE PRINCIPE

L'objectif de la communication sur le poste de travail est d'apporter de nouvelles connaissances, mais cette fois sans faire passer les stagiaires par la case « formation en salle » ; mieux, pour les former sans qu'ils en prennent réellement conscience **(▶ schéma ci-dessous)**.

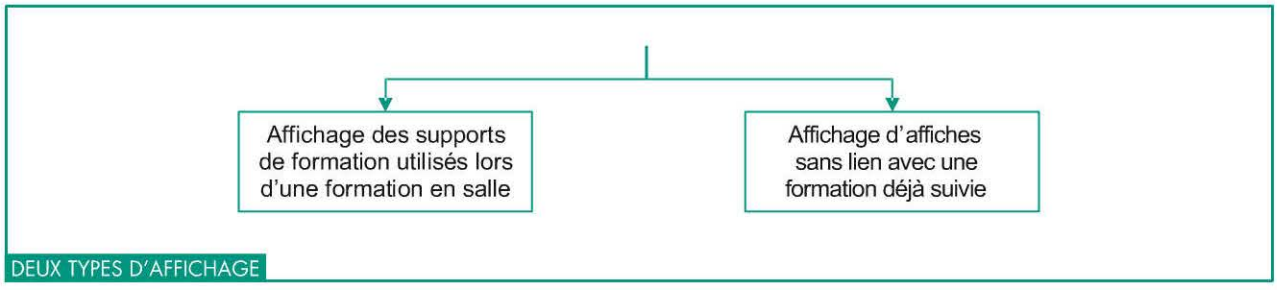
La communication visuelle est probablement le plus ancien des modes d'expression. Des peintures rupestres témoignent encore de ce qu'était le mode de vie de nos lointains ancêtres. Dans la vie courante actuelle, elle est omniprésente. Nous sommes submergés par les panneaux de signalisation de tous types, par la publicité. Les informations qui nous sont ainsi transmises passent le plus souvent directement dans notre inconscient, sans transiter par la partie consciente de notre cerveau. C'est cette caractéristique (on parle d'un caractère subliminal) qui les rend efficaces. Démocrite ne disait-il pas déjà, il y a deux millénaires de cela : *« Il y a bien des choses perceptibles que nous ne percevons pas consciemment »* ? Cette propriété est à la base de la communication visuelle sur le poste de travail.

Cette communication visuelle est donc particulièrement bien adaptée aux personnels de faible niveau. Elle peut concerner de nombreux domaines, par exemple la qualité, la sécurité, l'environnement ou la réduction des coûts. Dans un atelier de production, des panneaux présentant les principales règles à observer en matière de sécurité conduisent à terme, cela a été prouvé, à une diminution du nombre d'accidents du travail.

LISIBILITÉ VISUELLE ET LISIBILITÉ COGNITIVE

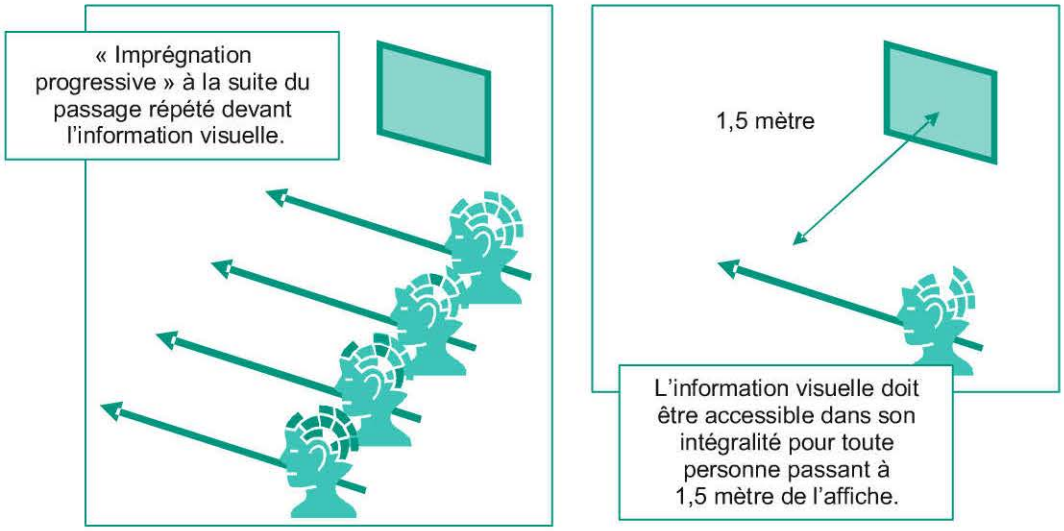
Il est fondamental que des affiches destinées à des personnels de faible niveau, parfois proches de l'illettrisme, soient parfaitement lisibles. On distingue deux types de lisibilité.

- La lisibilité cognitive traduit l'effort nécessaire pour comprendre les informations visuelles. La signification du message saute-t-elle immédiatement aux yeux, ou bien impose-t-elle une réflexion ? Utilise-t-on suffisamment de schémas, de dessins ou photographies plus faciles à décrypter que des mots et phrases dont le sens pourra échapper à des personnes de faible niveau ?
- La lisibilité visuelle traduit la facilité de lecture. Les couleurs sont-elles adaptées, le contraste est-il satisfaisant ? La taille des



DEUX TYPES D'AFFICHAGE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



LES INFORMATIONS VISUELLES

caractères est-elle correcte et les dessins et schémas sont-ils suffisamment clairs et aérés ? Il est important en particulier que l'affiche puisse être vue à une distance de 1,5 mètre au moins. Si pour en découvrir les détails, il faut se rapprocher à moins d'un mètre, il est certain que ceux-ci ne seront pas vus par quelqu'un passant devant l'affiche sans s'y arrêter. L'effet subliminal ne jouera pas **(▶ schéma ci-dessus)**.

LES RÈGLES À SUIVRE

- La communication visuelle doit être concrète. Plutôt que de parler d'un taux de rebut de 3 %, on préférera dire que 45 produits ne seront pas vendus car ils présentent un défaut, ce qui représente pour la société une perte de…
- La communication visuelle doit être positive, aller de l'avant et ne pas se limiter à une série d'interdictions, certes justifiées, mais pesantes.
- La communication visuelle doit être simple. Qui sait à peine lire doit pouvoir la comprendre. Pictogrammes, schémas, images… remplaceront l'écrit chaque fois que possible, car le formateur ne sera pas là pour apporter des compléments d'explication.
- La communication visuelle doit être progressive. Faire arriver les informations une par une impose à celui qui va les découvrir un effort de réflexion, le place dans une situation d'attente de l'information suivante. Il devient demandeur et n'est plus un simple récepteur.
- La communication visuelle doit être répétitive. La répétition est une des conditions pour mémoriser un message.
- La communication visuelle doit être émotionnelle, c'est-à-dire interpeller directement le récepteur, s'adresser à lui et ne pas être impersonnelle.
- La communication visuelle doit être accessible en permanence, partout dans l'entreprise, aux points de passage, dans les couloirs et pas seulement dans le bureau du chef d'atelier.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

La communication visuelle sur le poste de travail est une technique de formation dans laquelle le formateur est remplacé par des affiches ou posters.

▶ **fiche 39**
À quoi sert un support pédagogique ?

▶ **fiche 45**
Les affiches et posters

▶ **fiche 53**
Réaliser un bon schéma

▶ **fiche 122**
Simplifier sans perdre le contenu

▶ **fiche 124**
Face à l'illettrisme

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Avantages et utilisations de la communication visuelle » sur le site www.fruitymag.com (Informatique).

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

FACE À L'ILLETTRISME 124

Savoir lire, écrire, compter sont des prérequis que l'on oublie souvent car ils constituent une évidence ! L'illettrisme est pourtant un problème auquel le formateur peut se trouver confronté, parfois sans en avoir été prévenu, en particulier si le demandeur de la formation n'est pas le responsable opérationnel direct des stagiaires concernés.

LA SITUATION

Découvrir en début de stage qu'un de ses stagiaires est illettré traduit un manque de communication patent entre le demandeur de la formation et le formateur lors de l'élaboration du cahier des charges. Lors d'une récente réunion avec un directeur de production et ses subordonnés directs, ce directeur a appris en même temps que nous que plusieurs de ses opérateurs ne savaient pas lire ! Il les connaissait pourtant depuis plus de dix ans…

On ne peut en quelques lignes dresser un panorama complet des problèmes que peut poser l'illettrisme aux formateurs. Dans la plupart des entreprises, lorsque le formateur est confronté à l'illettrisme, cela concerne une faible partie des stagiaires, un ou deux, guère plus ! Il est excessivement rare, même dans les entreprises à forte main-d'œuvre étrangère ou de bas niveau, de se retrouver face à un groupe majoritairement illettré.

Le principal souci du formateur n'est donc pas de gérer directement cet illettrisme et ce qu'il sous-entend, mais d'organiser au mieux la cohabitation entre les deux catégories de stagiaires, ceux qui sont touchés par ce problème et ceux qui ne le sont pas. En d'autres termes, arriver à leur inculquer une partie du contenu du stage tout en ne ralentissant pas la progression des autres stagiaires (pédagogie différenciée poussée à sa limite ▶ **fiche 21**).

QU'ENTEND-ON EXACTEMENT PAR ILLETTRISME ?

On ne rentrera pas dans les subtilités des définitions et des nuances pouvant exister entre l'analphabète et l'illettré. On retiendra qu'une personne illettrée est une personne qui ne sait ni lire ni écrire, ou bien qui ne maîtrise qu'imparfaitement ces deux compétences de base. À ces deux lacunes, on peut d'ailleurs en rajouter une troisième : la non-maîtrise des opérations usuelles de calcul.

Très concrètement pour le formateur, un stagiaire illettré est un stagiaire qui :

- n'arrive pas à déchiffrer les planches pédagogiques projetées ;
- a le plus grand mal à faire le lien entre ce qui est projeté et le discours du formateur ;
- refuse systématiquement sous des prétextes divers d'aller écrire sur le paperboard ;
- reste en retrait lors des travaux en sous-groupes et ne se propose jamais comme rapporteur ;
- a des difficultés à effectuer les calculs simples ;
- s'il finit sous l'insistance – voire la contrainte – du formateur par aller écrire quelques mots sur le paperboard, ceux-ci sont truffés de fautes d'orthographe.

Généralement, le stagiaire concerné, mais aussi les autres stagiaires sont mal à l'aise, et il se trouve toujours un autre stagiaire compatissant pour venir à la rescousse de la personne en difficulté, quand ce n'est pas le formateur lui-même qui décide de reprendre rapidement la main.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Cas pratique

Voici une situation réellement vécue. Nous sommes dans le hall de fabrication d'un fabricant de produits chimiques. Je prépare un support de formation et j'ai besoin de me faire décrire dans le détail le fonctionnement d'une installation. Le contremaître me confie à un opérateur d'origine malienne, s'exprimant dans un très bon français. Il commence à me décrire les nombreux cadrans sur le tableau de contrôle. Ceux-ci sont repérés par une étiquette. Pendant plus d'une demi-heure, je prends des notes, des photographies, consulte le plan qui m'a été fourni tout en écoutant cet employé dont le contremaître m'avait dit qu'il était le plus compétent. Je suis surpris effectivement par sa maîtrise de toute l'installation. Pas une seule fois mes questions ne le mettent en difficulté. Nous retournons ensuite dans le bureau du contremaître. Je remercie l'opérateur et lui demande s'il accepterait de relire mon support lorsque je l'aurai terminé. Le contremaître intervient alors : *« Mais il ne vous a pas dit qu'il ne savait pas lire ? »* Il possédait en fait une mémoire visuelle fantastique, qu'il avait probablement développée afin de compenser son incapacité à lire correctement.

COMMENT RÉAGIR ?

Repérer les stagiaires éprouvant des difficultés dans un des trois domaines (écriture, lecture ou calcul) n'est pas pour le formateur chose facile ! Il est excessivement rare en effet qu'un stagiaire avoue spontanément ses lacunes. Dans le meilleur des cas, des petites phrases sibyllines lors de la présentation des stagiaires (*« Je n'aime pas écrire »*, *« l'école c'est loin ! »*, etc.) attireront l'attention et constitueront un premier signal.

Quelques pistes pour agir face à un public dans lequel se trouvent une ou plusieurs personnes proches de l'illettrisme

Lors d'un exposé :

- en limiter la durée ;
- multiplier les exemples ;
- user et abuser de la reformulation, des schémas ;
- montrer les mots importants sur les supports projetés et les prononcer en même temps (renforcement de l'association son/mot) ;
- identifier les points clés et insister sur ceux-ci : *« Je souhaite que tout le monde (c'est-à-dire le ou les stagiaires en difficulté) retienne au moins ces trois points… Ceux qui le peuvent retiendront également… »* ;
- profiter des pauses pour relire ou revoir avec le ou les stagiaires concernés le document distribué, y surligner les points clés, les expliciter.

Lorsque l'on interroge les stagiaires :

- poser des questions faciles, des questions fermées ;
- ne pas mettre en difficulté ;
- valoriser les bonnes réponses.

Pendant les travaux en sous-groupes :

- éviter les débriefings écrits, privilégier l'oral ;
- placer les stagiaires concernés par l'illettrisme dans des sous-groupes « faciles » et y passer plus de temps qu'avec les autres sous-groupes.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Mais le plus souvent, les personnes illettrées repousseront au maximum le moment où elles devront avouer au formateur leurs difficultés.

Ainsi, un stagiaire interpellera le formateur une fois une consigne distribuée à tous et lui confiera en aparté : « *Je voulais vous dire, j'ai des problèmes en français et j'ai du mal à écrire, je ne vais pas pouvoir…* » ou bien encore « *On ne vous a pas dit ? Je …* »

Sur un plan plus général, on peut rajouter qu'il conviendra de travailler la confiance en soi, d'essayer de montrer à ces stagiaires difficiles qu'eux aussi ont des choses à dire, et que leurs lacunes ne doivent pas occulter leurs autres qualités sur lesquelles le formateur s'appuiera. L'expérience décrite dans le cas pratique montre que les personnes illettrées n'en sont pas pour autant dénuées de ressources

POUR RÉSUMER

- L'illettrisme est un fléau qui existe et dont doit tenir compte le formateur lorsqu'il dispense une action de formation à des personnels de faible niveau.
- La pédagogie du formateur doit s'adapter si dans son groupe de stagiaires, certains ne savent pas lire ou écrire.

▶ **fiche 9**
Les prérequis

▶ **fiche 21**
La pédagogie différenciée

▶ **fiche 120**
Adapter la formation

▶ **fiche 122**
Simplifier sans perdre le contenu

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Professionnalisation des formateurs » sur le site www.c2rilorraine.org/system/files/RL_outils_pedagogiques.pdf.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

Module 16

TRANSMETTRE UN GESTE TECHNIQUE

Transmettre le savoir-faire des métiers techniques est indispensable à la pérennité des entreprises ; pour faire face aux départs des salariés les plus anciens, pour intégrer plus facilement les nouveaux embauchés et les personnels temporaires, pour ne pas reproduire les erreurs passées, mais au contraire s'en servir comme tremplin pour progresser.

Mais les opérateurs les plus expérimentés ont beaucoup de difficultés à expliquer un geste qu'ils n'ont plus conscience de faire. Voici un exemple concret : une personne voulant expliquer à un nouveau conducteur comment on utilise une roue de secours oublie généralement de préciser qu'il convient d'abord de sortir la roue du coffre de la voiture ! On pense que c'est tellement évident qu'il est inutile de le préciser. Or, une chose ne devient évidente qu'après avoir été correctement formulée. Et parfois, cela ne suffit pas encore. En effet, ce qui est essentiel, c'est ce que la personne à former comprend, et non pas ce que le formateur dit.

Un deuxième paramètre rentre également en jeu : nombreux sont ceux qui veulent garder pour eux ce qu'ils savent. « Si je dis tout ce que je sais, ils pourront ensuite se passer de moi ! » pensent-ils. Ce à quoi le cuisinier Alain Ducasse leur répondrait : « Ce que tu donnes est à toi pour toujours, ce que tu gardes est perdu à jamais. »

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Fiche 125 La formation sur le poste de travail 439

Fiche 126 Les conditions matérielles 442

Fiche 127 Les conditions de formation extrêmes 445

Fiche 128 Resituer dans le processus global 448

Fiche 129 Analyser un geste technique 451

Fiche 130 Expliquer le fonctionnement d'une machine 454

Fiche 131 Développer l'autonomie et la maîtrise du geste 457

Fiche 132 Utiliser les procédures en formation 460

Fiche 133 Former sans perturber le travail de chacun 463

Copyright © 2016 Eyrolles.

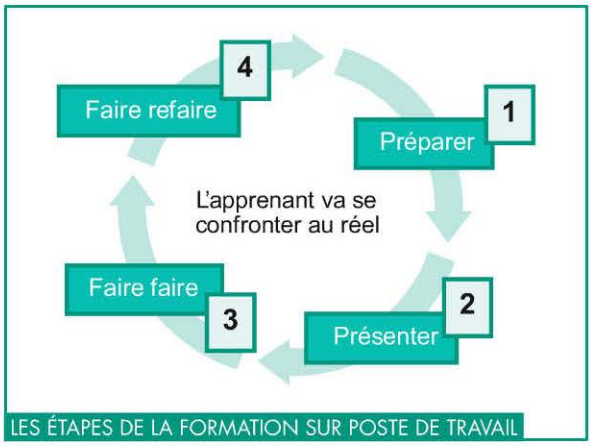
© Groupe Eyrolles

LA FORMATION SUR LE POSTE DE TRAVAIL 125

La formation sur le poste de travail renforce l'implication des personnes à former, mais ne permet pas de bénéficier de l'effet d'entraînement que l'on observe dans un groupe de plusieurs stagiaires. Le terrain devient le milieu concret dans lequel l'apprentissage s'effectue.

LE PRINCIPE

On y distingue traditionnellement quatre grandes étapes :



LES ÉTAPES DE LA FORMATION SUR POSTE DE TRAVAIL

PHASE 1 : PRÉPARER

- Mettre à l'aise l'apprenant.
- Définir le travail.
- Identifier ce qu'il sait déjà.
- Lui montrer la finalité de ce qui va être appris.
- L'installer. Tout le matériel est-il disponible ? Va-t-on travailler sur des pièces, produits, etc., qui réintégreront ensuite le circuit de production ou bien en seront exclus ?
- Les consignes de sécurité sont-elles affichées ?
- Prévenir les postes de travail voisins qu'une séquence de formation va se dérouler près d'eux.

PHASE 2 : PRÉSENTER

- Montrer lentement, phase par phase, et ne jamais tenter d'expliquer ce que l'on ne connaît pas parfaitement soi-même.
- Faire ressortir les points clés.
- S'assurer de la compréhension.

PHASE 3 : FAIRE FAIRE

- Faire faire en corrigeant les erreurs. L'apprentissage sur le poste de travail devient réellement efficace quand la personne à former « tâtonne », se trompe. Il faudra savoir être tolérant vis-à-vis des erreurs, en amortir les effets, mais ne pas chercher à ce que l'apprenant les évite.
- Ne jamais céder à la tentation de faire à la place de l'apprenant. Ne pas lui enlever un outil des mains… et admettre qu'au début il fera moins bien que soi.

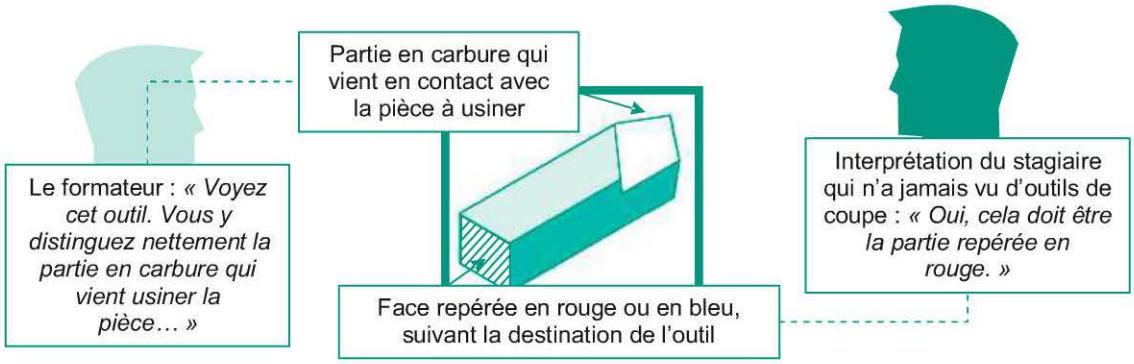
PHASE 4 : FAIRE REFAIRE

- Faire expliquer par l'apprenant.
- Susciter les questions.
- Observer et vérifier. Mais s'abstenir de tout jugement négatif.
- La formation sur le poste de travail rime avec patience, tolérance, encouragements…

LES GRANDS PRINCIPES

- Insister tout particulièrement sur le vocabulaire, le nom des pièces et des choses. Bien se rappeler que souvent, par habitude et/ou abus de langage, on emploie mal certains mots, on omet les unités. Ainsi, dans une usine métallurgique, tous les opérateurs avaient l'habitude de ne pas citer les unités de mesure qu'ils utilisaient. « *L'épaisseur, c'est du 14, et le grand diamètre du 30.* » Un apprenant, nouveau dans l'entreprise, aura beaucoup de

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



EXEMPLE DE MAUVAISE COMMUNICATION

mal à traduire ce que l'on a voulu lui dire, à savoir : « *L'épaisseur de la paroi du tube est de 14 mm, le diamètre externe de 30 cm !* »

- L'exemple, bien réel, présenté dans le schéma ci-dessus montre qu'il faut être extrêmement prudent et veiller à ne rien oublier. Tout ce qui va sans dire va encore mieux en le disant !
- Penser à se resituer dans un contexte. Par exemple, le plan général d'une unité permet de bien se repérer dans une installation dans laquelle, sans cela, n'importe qui se sentirait totalement désorienté.
- Limiter le nombre d'apprenants à deux ou trois, afin que chacun d'eux puisse observer dans de bonnes conditions matérielles.
- Se mettre à la place de l'apprenant.
- Être en mesure d'intervenir si un imprévu survient. Savoir le transformer en situation formatrice. Si ce n'est pas le cas, la confiance des stagiaires envers le formateur et envers leur propre réussite va diminuer.
- Ne se placer que dans des situations réelles, avec de vrais outils, et non pas avec une machine rebutée, une installation qui n'a pas servi depuis plusieurs mois, etc.
- Ne pas aller trop vite. Chaque geste doit être décomposé, les mouvements doivent être faits au ralenti. Ne sauter aucune étape, même les plus simples. Ne pas se contenter par exemple d'un « *sur la machine là-bas* »,

Cas pratique

Lors d'une session de formation de formateurs de terrain dans une entreprise métallurgique, l'un des stagiaires, en montrant comment on contrôle une pièce aux autres stagiaires, prend le comparateur, fait la mesure, lit le chiffre indiqué par l'aiguille, un 4, et annonce à la cantonade : « Cela fait 14 ! »
Grands yeux ébahis des autres stagiaires qui n'osent pas faire de remarque…
Lorsque le formateur (le vrai) demande pourquoi cela fait 14, quelqu'un n'hésite pas à répondre : « L'aiguille indique 4, le 1 est probablement effacé ! »
Le stagiaire jouant le rôle de formateur avait tout simplement omis de préciser un fait essentiel : l'aiguille avait déjà fait un tour complet de cadran, gradué en dixièmes, de 0 à 9, avant de s'arrêter en face du 4. Et certains des stagiaires jouant le rôle d'apprenants avaient interprété…

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

mais se déplacer avec l'apprenant pour lui montrer la machine en question. Il faut tout montrer, faire toucher du doigt. On se rappellera que tout ce que le formateur terrain ne dit pas, les apprenants l'imagineront… à leur façon !

POUR RÉSUMER

- Le formateur doit savoir quitter la salle de formation et aller sur chaque poste de travail pour y former ses stagiaires.
- Pour faire apprendre un geste technique, quatre étapes sont indispensables : préparer, présenter, faire faire et faire refaire.
- Il ne saurait être question pour le formateur de faire l'impasse sur l'une d'entre elles.

▶ **fiche 9**
Les prérequis

▶ **fiche 120**
Adapter la formation

▶ **fiche 128**
Resituer dans le processus global

▶ **fiche 130**
Expliquer le fonctionnement d'une machine

POUR ALLER PLUS LOIN

Article « Training Within Industry Service » (TWI Instruction Manuals, en anglais) sur le site www.trainingwithinindustry.net.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

126 LES CONDITIONS MATÉRIELLES

En formation sur le poste de travail, peut-être encore plus qu'en formation traditionnelle, les conditions matérielles joueront un rôle fondamental. Tout doit être fait pour que les apprenants puissent entendre, voir et toucher ; ce qui, dans un atelier, sur un poste de travail, ne va pas forcément de soi.

ENTENDRE

De nombreuses industries sont bruyantes. En dépit des efforts qui sont réalisés pour diminuer le bruit à sa source, le niveau sonore est souvent élevé dans les ateliers de production. Lors d'une formation au poste de travail, le bruit constitue donc un filtre fréquent qui dégrade la qualité de la communication du formateur. Bien sûr et fort heureusement, les employeurs fournissent à leurs salariés des protections auditives (casques, bouchons d'oreille…) afin que ce bruit n'ait pas de conséquences néfastes sur la santé des personnels. Ces protections filtrent les bruits élevés, mais également une partie de ce que dit le formateur ! On ne peut alors que lui conseiller, dans le cas d'une formation au poste :

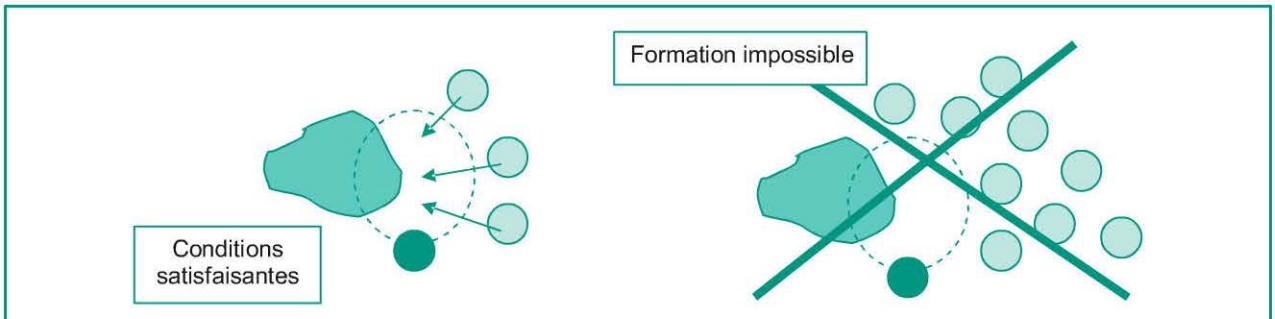
- de parler plus fort qu'à l'habitude, mais aussi plus lentement ;
- de bien articuler, en regardant les personnes à qui il s'adresse ;
- d'écrire tous les points importants sur un tableau, ou même sur une feuille ;
- de limiter la longueur de ses phrases ;
- et systématiquement, après une explication devant la machine, de revenir dans une salle ou un bureau avec les apprenants pour reformuler les principaux points.

VOIR

Il est fondamental que les apprenants puissent observer l'intégralité de ce que fait le formateur. Ce qui limite *de facto* leur nombre, ou oblige le formateur à montrer plusieurs fois un même geste avec un risque : celui de ne pas reproduire exactement ce qu'il a fait une première fois (par exemple en allant plus vite la deuxième fois) et donc d'introduire un doute dans l'esprit de certains **(▶ schéma ci-dessous)**.

TOUCHER

Ce troisième sens joue également un rôle essentiel dans l'apprentissage au poste de travail. Le formateur laissera aux stagiaires le temps de toucher, de manipuler ce qu'il présente. Dire que la paroi d'un réacteur chimique est chaude est une chose, laisser chacun des stagiaires approcher sa main de la paroi et sentir la chaleur qui en irradie en est une



LES CONDITIONS POUR BIEN VOIR

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

autre. Bien plus que les propos du formateur, le souvenir de cette situation restera gravé dans la mémoire des stagiaires. Cela renforce bien évidemment l'intérêt qu'il y a à travailler avec des groupes de stagiaires très réduits.

Il est important de remarquer que le formateur est également là pour dédramatiser, rassurer l'apprenant. Le bruit, les conditions ambiantes difficiles décrites plus haut et qui viennent perturber l'apprentissage peuvent créer un stress chez certains stagiaires. Cela est tout particulièrement vrai dans certaines branches de l'industrie (chimie…) où la complexité et la taille des installations ne sont pas à la mesure d'un seul homme. Qui n'a pas ressenti une légère appréhension en visitant la première fois de telles unités (ce n'est pas pour rien qu'elles sont appelées « complexes pétrochimiques ») ? Et pourtant, l'apprenant va devoir apprendre à y évoluer et à y travailler, va devoir s'y sentir à l'aise.

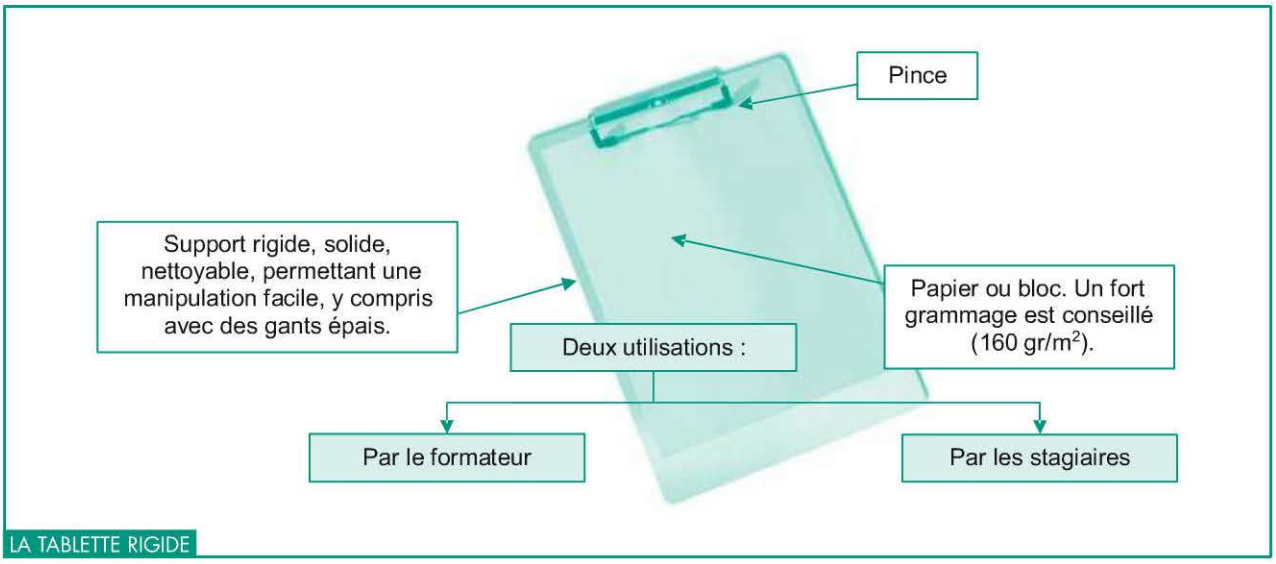
UTILISER UNE TABLETTE RIGIDE

La tablette rigide est un outil indispensable pour le formateur de terrain. Elle permet de compenser en partie les difficultés de communication liées à un environnement bruyant. Elle vient renforcer les propos du formateur et les rend plus intelligibles **(▶ schéma ci-dessous)**.

Le formateur écrit ou dessine au fur et à mesure qu'il parle. La tablette est dans ce cas une sorte de « paperboard portable ». Il utilisera des feutres plutôt que des stylos, afin que l'épaisseur des traits soit importante et que ce qu'il écrit soit parfaitement lisible à moyenne distance (1 mètre), malgré le port de lunettes de protection ou bien en dépit de la faible luminosité ambiante…

Il lui faudra écrire gros, en majuscules, privilégier les schémas synthétiques. Au besoin, certaines planches seront préparées à l'avance. Il pourra faire passer sa tablette dans les mains de chaque stagiaire et, pendant ce temps, interrompra son discours.

Chaque stagiaire peut disposer de sa propre tablette avec une ou plusieurs fiches sur lesquelles figurent les principaux points du discours du formateur, ou bien des schémas. Plusieurs fiches peuvent être ainsi préparées. En début d'explication, le formateur donne aux stagiaires le numéro de la fiche concernée.



LA TABLETTE RIGIDE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Ce principe sera en particulier utilisé pour expliquer le fonctionnement d'une machine complexe. Le formateur pourra préparer avant la formation des plans vierges qu'il complétera lui-même ou qu'il fera compléter par les stagiaires au fur et à mesure de son explication.

Ou bien, si les stagiaires sont d'un très bon niveau et en connaissent le principe, il pourra reproduire des extraits du GRAFCET de l'automatisme de la machine.

POUR RÉSUMER

Le formateur devra tenir compte des conditions matérielles qui existent sur le poste de travail, limiter le nombre d'apprenants et souvent, devra privilégier le canal visuel en raison du bruit ambiant.

▶ **fiche 64**
La mallette du formateur

▶ **fiche 120**
Adapter la formation

▶ **fiche 125**
La formation sur le poste de travail

▶ **fiche 127**
Les conditions de formation extrêmes

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

LES CONDITIONS DE FORMATION EXTRÊMES 127

Quoi que puisse faire le formateur, les conditions de travail sont parfois si particulières qu'elles rendent difficiles la transmission du savoir-faire. Le formateur devra s'adapter, limiter à l'indispensable les échanges sur le terrain et savoir se replier dans une salle de formation, ou bien changer de méthode pédagogique.

TROIS EXEMPLES RÉELS

Exemple 1

Dans une entreprise métallurgique, il est nécessaire de former des tuteurs, qui à leur tour vont devoir transmettre leurs connaissances à de nouveaux apprentis ou jeunes embauchés. Dans l'atelier, immense hall de plusieurs centaines de mètres de longueur, des billettes de métal brut sont petit à petit transformées en de longs tubes. De l'arrivée des matières premières à la sortie des tubes finis se succèdent les postes de travail mêlant manutention et automatisation très poussée.

Conditions de formation : bruit assourdissant rendant obligatoire le port permanent de protection auditive, sentiment d'insécurité lié au passage au-dessus de soi de charges lourdes (pont roulant), chaleur à proximité des fours (les billettes d'acier sont chauffées à 1 200 °C), port permanent du casque et des lunettes de sécurité…

Exemple 2

Autre domaine, autre décor, mais toujours des contraintes. Nous sommes dans une entreprise pharmaceutique dans laquelle il faut former un groupe de nouveaux embauchés. L'atelier est consacré à la préparation de solutés injectables. Tout le travail s'effectue dans des locaux sous atmosphère contrôlée, en légère surpression par rapport à l'extérieur. Propreté, asepsie sont les maîtres mots. Le problème principal est que l'on ne peut rien faire entrer dans le local. Documents, stylos, appareils photographiques… ne peuvent pas être utilisés par le formateur puisqu'ils ne peuvent passer préalablement par l'autoclave !

Conditions de formation : combinaison intégrale, conditions drastiques pour entrer ou sortir des locaux, impossibilité de rentrer un matériel, un dossier… qui n'ait pas été au préalable stérilisé, local en surpression… et même limitation de la parole (car en parlant, on émet soi-même des particules et des micro-organismes).

Exemple 3

Enfin, dans une entreprise chimique fabriquant des produits phytosanitaires, un pic de charge rend indispensable le recours à une main-d'œuvre intérimaire qui devra rapidement intégrer les règles de sécurité. La fabrication de certains produits fait appel à des composants de base très toxiques, d'où des règles de sécurité très rigides et très contraignantes.

Conditions de formation : combinaison intégrale ventilée, procédure de sortie des matériels et dossiers incluant une phase de décontamination, local en légère dépression…

LES RÈGLES À SUIVRE

- Essayer de limiter la durée des séquences, même si le temps de préparation des personnes (équipements individuels de protection) est important (ne pas chercher à « rentabiliser » ce temps de préparation).
- Remplacer certaines phases de formation par des démonstrations filmées. Faire refaire les gestes à apprendre de nombreuses fois en

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

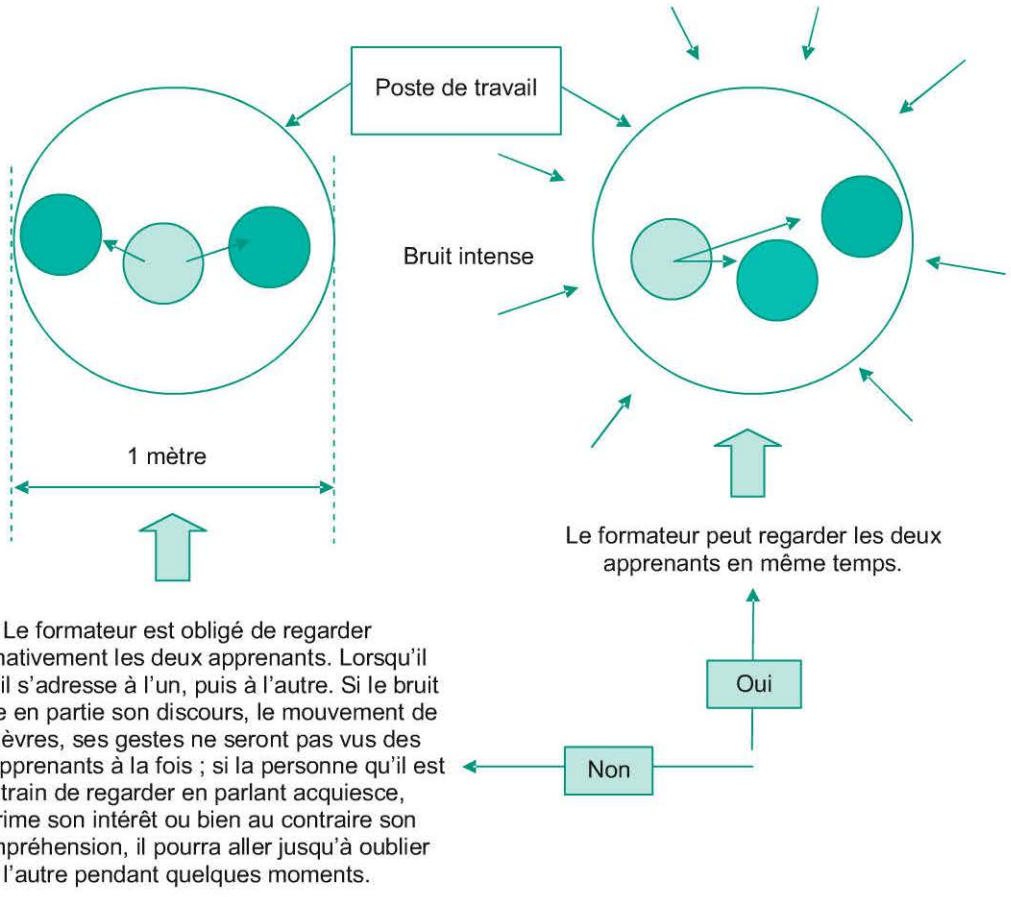
dehors des zones difficiles, et ne passer à des exercices en conditions réelles qu'une fois les automatismes acquis.

- Profiter au maximum des périodes de maintenance, généralement plus calmes et moins contraignantes (au plan environnemental). Et bien sûr, se rapprocher du responsable de la maintenance qui peut être d'une très grande aide pour le formateur :

– en lui indiquant les dates prévisionnelles des arrêts des machines,

– en lui faisant part des opportunités pédagogiques liées à l'arrêt et au démontage d'une installation. On peut par exemple profiter de l'arrêt d'un four pour montrer à des stagiaires des zones qui en temps normal seraient inaccessibles ou encore prendre des clichés photographiques…

- Former un seul stagiaire à la fois lorsque c'est possible, deux au grand maximum. Dans ce cas, la position relative du formateur et des deux stagiaires est importante **(▶ schéma ci-dessous)**.
- Ne jamais faire d'impasse sur le port des équipements de protection. On a vu des formateurs ne pas mettre de gants au prétexte que, pour la formation, on ne touche pas les pièces ! Il s'agit d'un problème de congruence.



LA POSITION DU FORMATEUR

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Comment être crédible si l'on ne fait pas ce que l'on demande de faire aux apprenants ?

- Le port de protections auditives pose également un réel problème au formateur. Conçues fort justement pour atténuer le bruit, elles rendront son discours plus difficile à entendre par les stagiaires. De plus, s'il n'en a pas l'habitude, il parlera moins fort (car la perception interne qu'il aura de son discours sera modifiée). Il doit donc penser à parler plus fort qu'à l'habitude, mais aussi plus lentement.

POUR RÉSUMER

- Parfois la formation devra se dérouler dans des conditions extrêmes, mais une règle sera tout le temps suivie : ne jamais faire l'impasse sur la sécurité et sur les équipements de protection.
- Même si la pédagogie en souffre ou si les conditions sont aménagées pour en limiter les dangers.

▶ **fiche 125**
La formation sur le poste de travail

▶ **fiche 126**
Les conditions matérielles

▶ **fiche 130**
Expliquer le fonctionnement d'une machine

▶ **fiche 133**
Former sans perturber le travail de chacun

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

128 RESITUER DANS LE PROCESSUS GLOBAL

La norme ISO 9000 version 2000 explique que « toute activité ou ensemble d'activités qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie est un processus ». Lorsqu'il conduit une action de formation sur le poste de travail, le formateur doit donc positionner le poste dans le processus global de fabrication.

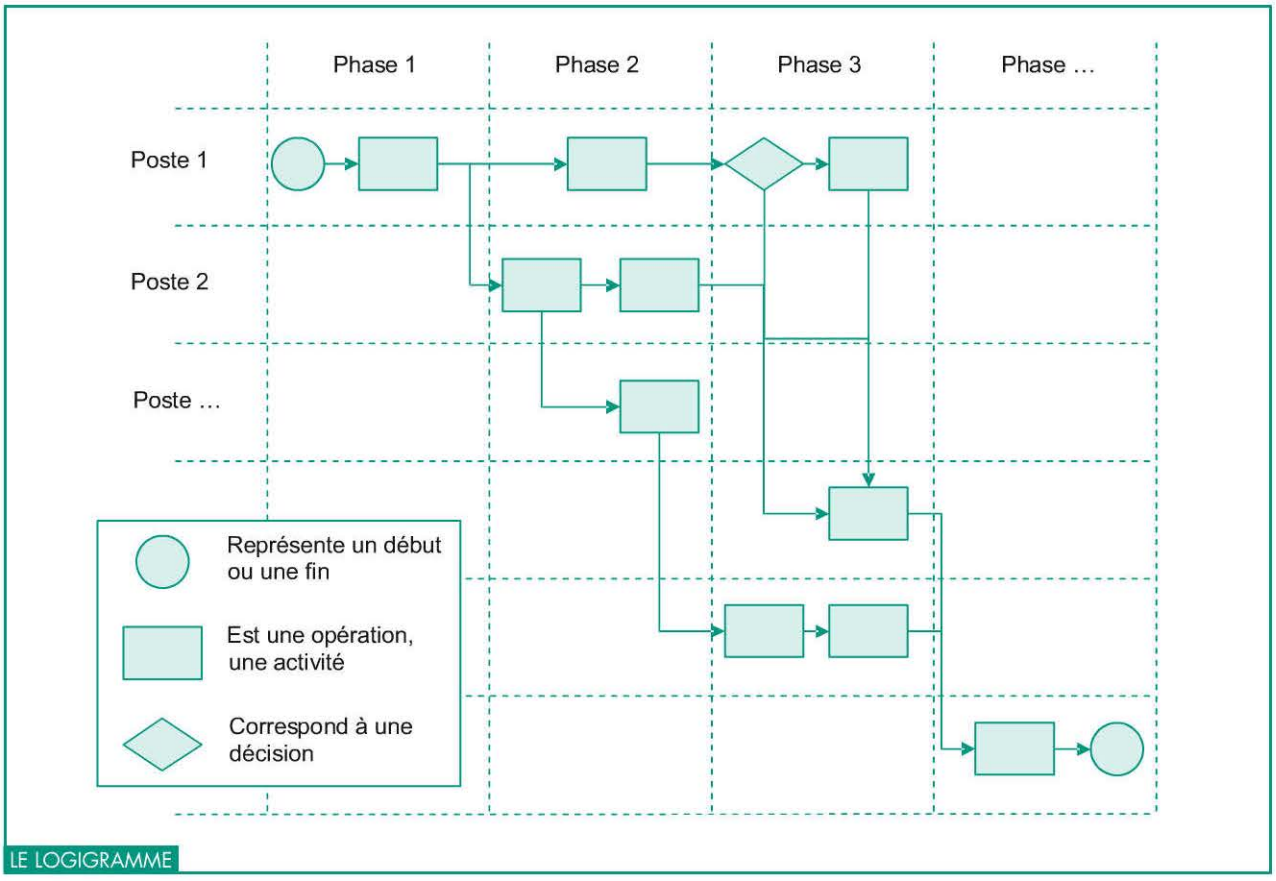
LE PRINCIPE

Il est indispensable que chacun puisse se rendre compte de sa place dans la chaîne de valeur, comprenne ce que l'on attend de lui et ce qu'il va recevoir des autres (on notera que ce qui est vrai au niveau d'un poste est également exact au niveau de chacun des gestes : resituer un geste dans une chronologie d'actions démontre combien ce geste est important).

Certes, on pourrait apprendre à un jeune apprenti à contrôler une pièce importante d'un moteur sans lui dire pourquoi ce contrôle est important, sans lui dire ce que l'on fera de la pièce contrôlée et ce qui se passerait s'il laissait passer une pièce défectueuse. Mais on se priverait ainsi d'un élément essentiel de motivation et au final, l'apprentissage serait plus laborieux.

LA DÉMARCHE

Un processus peut être représenté sous la forme d'un logigramme dans lequel apparaîtront les différentes phases ou étapes ainsi que les postes de travail.



LE LOGIGRAMME

Copyright © 2016 Eyrolles.

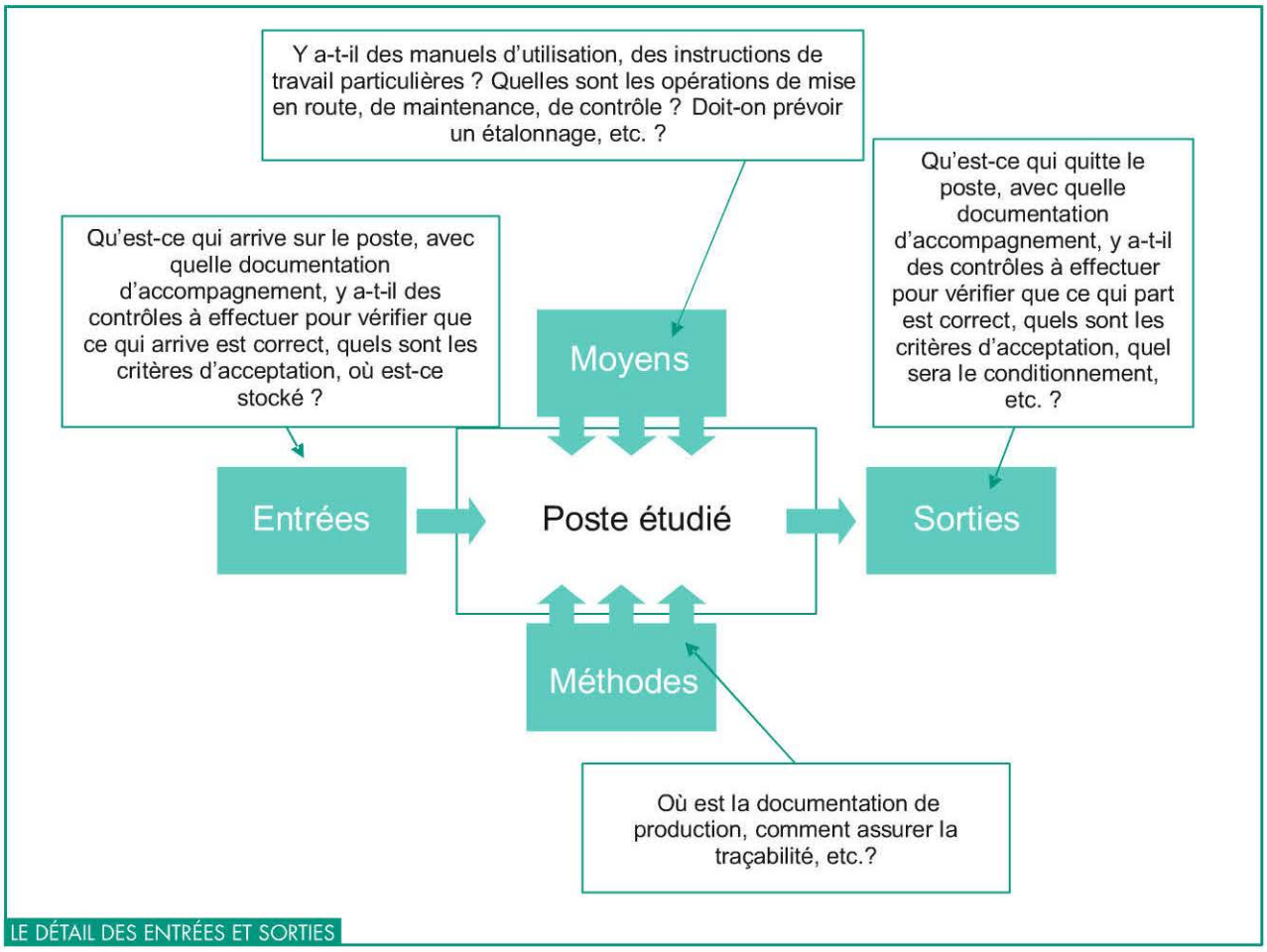
© Groupe Eyrolles

La plupart des entreprises étant certifiées ISO 9000, l'approche processus et le vocabulaire associé sont connus. Ce type de représentation est donc généralement bien compris des apprenants. Son utilisation par le formateur dans le cadre d'une formation sur le poste de travail viendra conforter le travail du responsable qualité qui, quotidiennement, se bat pour que les normes qualité soient appliquées et doit en permanence démontrer que plus qu'une contrainte, elles constituent une aide précieuse.

Dans un deuxième temps, pour chaque poste, le formateur décrira de façon détaillée les entrées/sorties.

À noter :

- ce type de description d'un poste est adapté à tous les postes de travail, qu'ils soient très techniques ou bien administratifs ;
- les méthodes participatives (interrogation ou découverte) sont à utiliser en priorité pour transmettre ces connaissances. Sur le poste de travail, le formateur peut ainsi interroger l'apprenant, lui demander d'après lui ce qu'il est nécessaire d'avoir à sa disposition pour commencer le travail, lui demander quand celui-ci sera terminé et comment cela se traduira… ;
- cette description du poste dans son environnement doit intervenir avant la description précise des gestes techniques.



LE DÉTAIL DES ENTRÉES ET SORTIES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

- Le formateur n'oubliera pas de resituer le poste qu'il présente dans un processus plus global.
- Savoir pourquoi on fait quelque chose rend plus facile son apprentissage.

▶ **fiche 125**
La formation sur le poste de travail

▶ **fiche 129**
Analyser un geste technique

▶ **fiche 130**
Expliquer le fonctionnement d'une machine

▶ **fiche 132**
Utiliser les procédures en formation

▶ **fiche 133**
Former sans perturber le travail de chacun

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

ANALYSER UN GESTE TECHNIQUE 129

Lors d'une séquence de formation sur le poste de travail, il est fréquent que le formateur ait à décrire et à expliquer un geste technique. C'est une chose beaucoup plus difficile qu'il n'y paraît de prime abord…

LES DIFFICULTÉS

Bien souvent, la personne expérimentée éprouve des difficultés à dire ce qu'elle fait parce qu'elle le fait bien, si bien même que cela en est devenu un quasi-réflexe.

L'exemple de la conduite automobile est très parlant. Un conducteur débutant doit se poser en permanence la question : *« Où en suis-je ? Ai-je le bon rapport ? »* Le conducteur expérimenté effectuera ces actions sans y penser et sera même capable de réaliser en parallèle d'autres opérations, en particulier les opérations cognitives comme parler à son passager ou se concentrer sur la radio.

Il est alors nécessaire de s'appuyer sur une méthode pour être certain de ne rien oublier.

MÉTHODE 1 : LA DÉCOMPOSITION EN SÉQUENCES

Cette méthode s'appuie sur la décomposition du travail en plusieurs séquences qui vont s'enchaîner et parfois se répéter. Ces séquences peuvent être de quatre types **(▶ tableau ci-dessous)** .

Ainsi, un opérateur à qui l'on demande de mesurer la longueur d'une pièce fera successivement toutes les actions énumérées dans le schéma de la page suivante.

Cette méthode de description du geste technique présente un intérêt majeur pour le formateur : montrer que chacun des gestes effectués par un opérateur est accompagné de nombreuses opérations mentales (dites cognitives) et que la description d'un geste technique ne saurait se limiter à la seule énumération d'une suite de gestes élémentaires. Dans l'exemple de la page suivante, sur 15 opérations, seulement 4 sont des opérations de type A.

Certaines d'entre elles vont, au fil de la répétition, finir par devenir automatiques. C'est l'entraînement qui permet de mettre en mémoire un certain nombre d'opérations pour ensuite les traiter de façon quasi réflexe. Par exemple, on ne se posera plus la question de savoir si le local ou la pièce à mesurer sont à la bonne température. Mais il faudra attendre un jour où la température du local sera excessive en raison d'une panne de la climatisation pour que l'opérateur expérimenté pense à le dire (la mesure risque d'être entachée d'une erreur importante). Le bon formateur, lui, devra y penser même si les conditions de la mesure sont parfaites le jour de la formation. Et c'est là toute la difficulté et l'intérêt d'une méthodologie comme celle qui est présentée ci-dessus.

Saisir une information (S)	Traiter une information (T)	Agir (A)	Évaluer le résultat (E)
Écouter ou lire une consigne	Décider d'attendre ou d'agir	Bouger	Regarder l'effet produit
Lire un instrument	Transmettre un message	Se déplacer	Mesurer
Reconnaître un objet	Recueillir une information complémentaire	Faire un geste	Contrôler

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

1	Écouter la consigne	S
2	Regarder la pièce	S
3	Évaluer sa longueur	S/T
4	Décider du pied à coulisse à utiliser	T
5	Se demander s'il possède un tel instrument	T
6	Aller chercher ce pied à coulisse	A
7	Se poser mentalement la question : « Les conditions de mesure sont-elles satisfaisantes ? »	T
8	Évaluer la température de la pièce et du local	S
9	Décider de faire la mesure	T
10	Faire la mesure	A
11	Comparer le résultat avec sa première estimation	E
12	Décider de la validité de la mesure	E/T
13	Communiquer la valeur obtenue	A
14	Se demander si cette valeur est celle attendue	E/T
15	Aller ranger le pied à coulisse	A

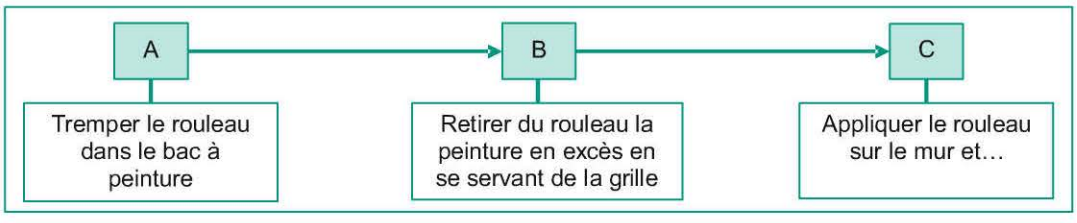
LES ÉTAPES POUR MESURER LA LONGUEUR D'UNE PIÈCE

MÉTHODE 2 : LA DÉCOMPOSITION EN PRAXÈMES

Une autre méthode très proche repose sur la décomposition du geste en praxèmes. Ces actions élémentaires sont les éléments irréductibles de l'analyse. C'est la combinaison de nombreux praxèmes qui conduit à des actions globales. Les différents praxèmes peuvent se suivre de façon chronologique ou séquentielle.

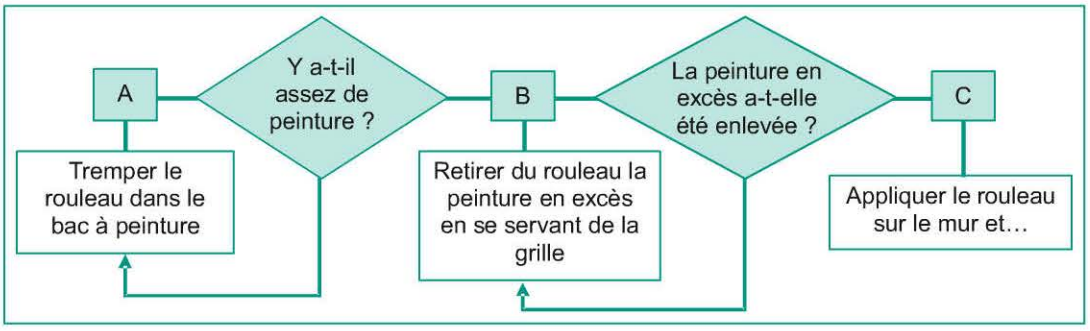
Dans le cas qui suit, l'action C suit l'action B, qui elle-même vient après l'action A... **(▶ schéma ci-dessous)**

Une variante à cette deuxième approche consiste à introduire des conditions qui, le plus souvent, traduisent l'état de la réflexion de celui qui fait le geste que l'on cherche à décrire **(▶ schéma ci-contre)**.



UNE DÉCOMPOSITION EN PRAXÈMES

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



INTRODUIRE LA RÉFLEXION

Certains gestes complexes, pour lesquels un opérateur humain peut être amené à mener plusieurs actions en parallèle, sont très difficilement modélisables ainsi. En fait, il n'existe pas de méthodes qui permettent de les décrire de façon satisfaisante. La photographie et la vidéo peuvent néanmoins constituer des compléments intéressants (fonction image par image).

À noter :

- si l'on adopte ce mode de description d'un geste technique, on admet qu'il n'y a qu'une façon et une seule de le réaliser. Or la réalité est souvent plus complexe !
- la pénibilité d'un geste rend son apprentissage plus difficile.

POUR RÉSUMER

• Seule la totale décomposition d'un geste technique permet son apprentissage et sa reproduction.

• Le formateur pensera à ralentir ce qui est trop rapide, à rendre visible ce qui est caché… au besoin en utilisant une méthode analytique qui lui permettra de bien mettre en évidence des opérations qui sont réalisées mais auxquelles on ne pense pas.

▶ **fiche 125**
La formation sur le poste de travail

▶ **fiche 128**
Resituer dans le processus global

▶ **fiche 130**
Expliquer le fonctionnement d'une machine

▶ **fiche 132**
Utiliser les procédures en formation

▶ **fiche 133**
Former sans perturber le travail de chacun

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

130 EXPLIQUER LE FONCTIONNEMENT D'UNE MACHINE

Le travail du formateur est rendu de plus en plus difficile par la généralisation des machines automatisées dont les éléments visibles (*hardware*) ne constituent plus qu'une petite partie, l'essentiel et le plus délicat à faire comprendre étant l'automatisme (*software*).

THÉORIE ET PRATIQUE

Pour expliquer le fonctionnement d'une machine, le formateur aura intérêt à utiliser un raisonnement de type déductif, c'est-à-dire en expliquer le principe, avant d'aller devant la machine avec l'apprenant et de passer à la partie pratique.

Tout ce qui suit concerne essentiellement les machines réelles et non les simulateurs. Un simulateur réagit aux actions comme une machine réelle. Par contre, les conséquences de ces actions sont inhibées. L'intérêt pédagogique des simulateurs est énorme, tout comme leur coût, ce qui en fait généralement des outils utilisables dans quelques domaines seulement (aéronautique, ferroviaire, nucléaire…).

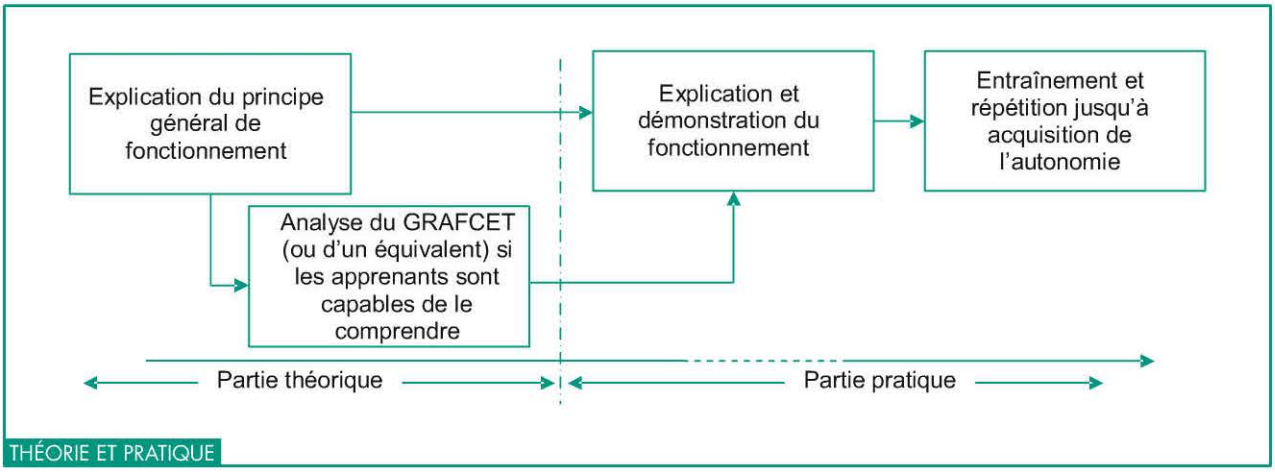
EXPLICATION DU PRINCIPE GÉNÉRAL DE FONCTIONNEMENT

Elle peut intervenir en salle de formation plutôt que sur le terrain afin de s'affranchir d'éventuelles conditions d'écoute difficiles. Cette explication s'appuiera sur des schémas aussi simples que possible. Chaque étape du fonctionnement, chaque grande partie de la machine sera décortiquée et présentée. Les concepts sous-jacents devront également être développés.

Qu'est-ce qui rend une machine plus facile à expliquer qu'une autre ?

- La démontabilité afin de pouvoir accéder facilement aux mécanismes internes.
- L'absence de rupture technologique avec les autres machines utilisées.
- La modularité qui facilite l'apprentissage séquentiel.
- L'ergonomie et le confort environnemental, qui placent l'apprenant dans des conditions optimales d'écoute…

Lorsque le parc de machines est important, qu'il y a plusieurs exemplaires d'un même type de machine, le formateur commencera la formation sur la machine qui remplit le plus de ces



THÉORIE ET PRATIQUE

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Cas pratique

Dans une entreprise de plasturgie, dans laquelle plusieurs dizaines d'extrudeuses sont conduites par des opérateurs, le formateur a commencé par rappeler aux apprenants quel était le principe de l'extrusion de matières plastiques. À cette occasion, il a découvert que de nombreux opérateurs, ayant appris « sur le tas », avaient développé des représentations erronées. Cette étape conceptuelle était donc bien loin d'être inutile. D'autant plus qu'il se vérifie tous les jours et dans tous les domaines de l'industrie que ce sont souvent des lacunes théoriques qui sont à l'origine d'incidents, de dysfonctionnements ou de non-qualités.

critères. Pour ensuite passer sur une deuxième machine plus complexe à expliquer.

ANALYSE DU GRAFCET (OU D'UN ÉQUIVALENT)

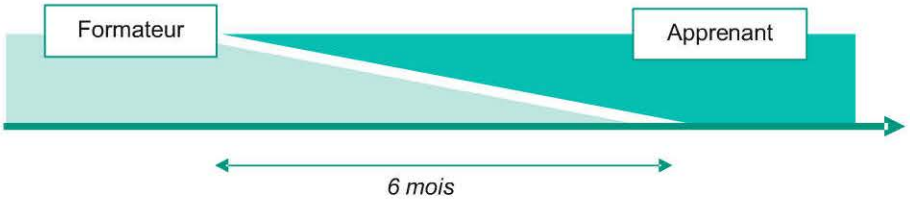
Le GRAFCET est le plus utilisé des outils de description des systèmes automatisés. Il permet de décrire étape par étape le fonctionnement d'un automate. C'est un outil extrêmement puissant, mais qui n'est accessible qu'à des apprenants d'un bon niveau. Dans la plupart des cas, les opérateurs de terrain ne pourront pas le comprendre. Le formateur ne le leur présentera donc pas !

Si par contre les apprenants ont le niveau requis, l'analyse du GRAFCET est pédagogiquement très intéressante. On peut sans aucune réserve affirmer que si l'apprenant a compris le GRAFCET, il a déjà parcouru 80 % du chemin de son apprentissage.

DÉMONSTRATION DU FONCTIONNEMENT

- Quelles sont les consignes de sécurité ? Y a-t-il des endroits chauds, des parties sous pression, des armoires électriques, des parties dangereuses, coupantes… ? Des équipements de protection individuelle sont-ils nécessaires ? Lesquels ?
- Où se trouve la procédure d'utilisation, le mode d'emploi ? Et comment est-il constitué ? Peut-on le consulter librement, en faire une copie ? Est-il remis à jour régulièrement ?
- Quelles sont les consignes de mise en route ?
- Quels sont les paramètres à surveiller en régime continu ? Comment se fait la surveillance, à quelle périodicité ? Doit-on garder une trace des relevés effectués ? Dans quelle fourchette les principaux paramètres doivent-ils se situer pour un fonctionnement optimal ?
- Comment arrête-t-on la machine ? En mode normal ou en cas d'urgence ?
- La machine arrêtée est-elle encore sous tension ? Peut-on intervenir ? Y a-t-il des mesures de consignation à prendre ?
- Quelles sont les erreurs possibles pour l'opérateur ?
- Quels sont les cas de panne connus ? Quand ont-ils été observés ? Quelles ont été les conséquences ?
- A-t-on déjà observé des incidents ? Lesquels ? Quelle a été leur gravité ? Y a-t-il eu des conséquences sur l'utilisation de la machine ?
- Y a-t-il des consignes particulières pour la maintenance et l'entretien ?
- Quelles sont les consignes à suivre au niveau du respect de l'environnement ? Quels sont les effluents, les déchets ? Qu'en fait-on ?

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



LA DURÉE D'APPRENTISSAGE

ENTRAÎNEMENT ET RÉPÉTITION

La maîtrise du fonctionnement d'une nouvelle machine n'intervient qu'au bout d'un long entraînement. Il est courant dans certaines industries de considérer qu'une période minimale de six mois « en double » sur une machine donnée est nécessaire.

POUR RÉSUMER

- Le formateur ne pourra réellement bien expliquer le fonctionnement d'une machine que si lui-même l'a utilisée.
- Il insistera sur tous les aspects liés à la sécurité et ne considérera l'apprentissage terminé qu'après plusieurs répétitions.

▶ **fiche 125**
La formation sur le poste de travail

▶ **fiche 126**
Les conditions matérielles

▶ **fiche 128**
Resituer dans le processus global

▶ **fiche 132**
Utiliser les procédures en formation

▶ **fiche 133**
Former sans perturber le travail de chacun

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Après avoir expliqué un geste technique à un apprenant ou détaillé le fonctionnement d'une machine qu'il devra utiliser, il faut l'aider à passer à l'apprentissage pratique proprement dit. L'autonomie s'acquiert alors de manière progressive et encadrée.

LE DEGRÉ D'AUTONOMIE

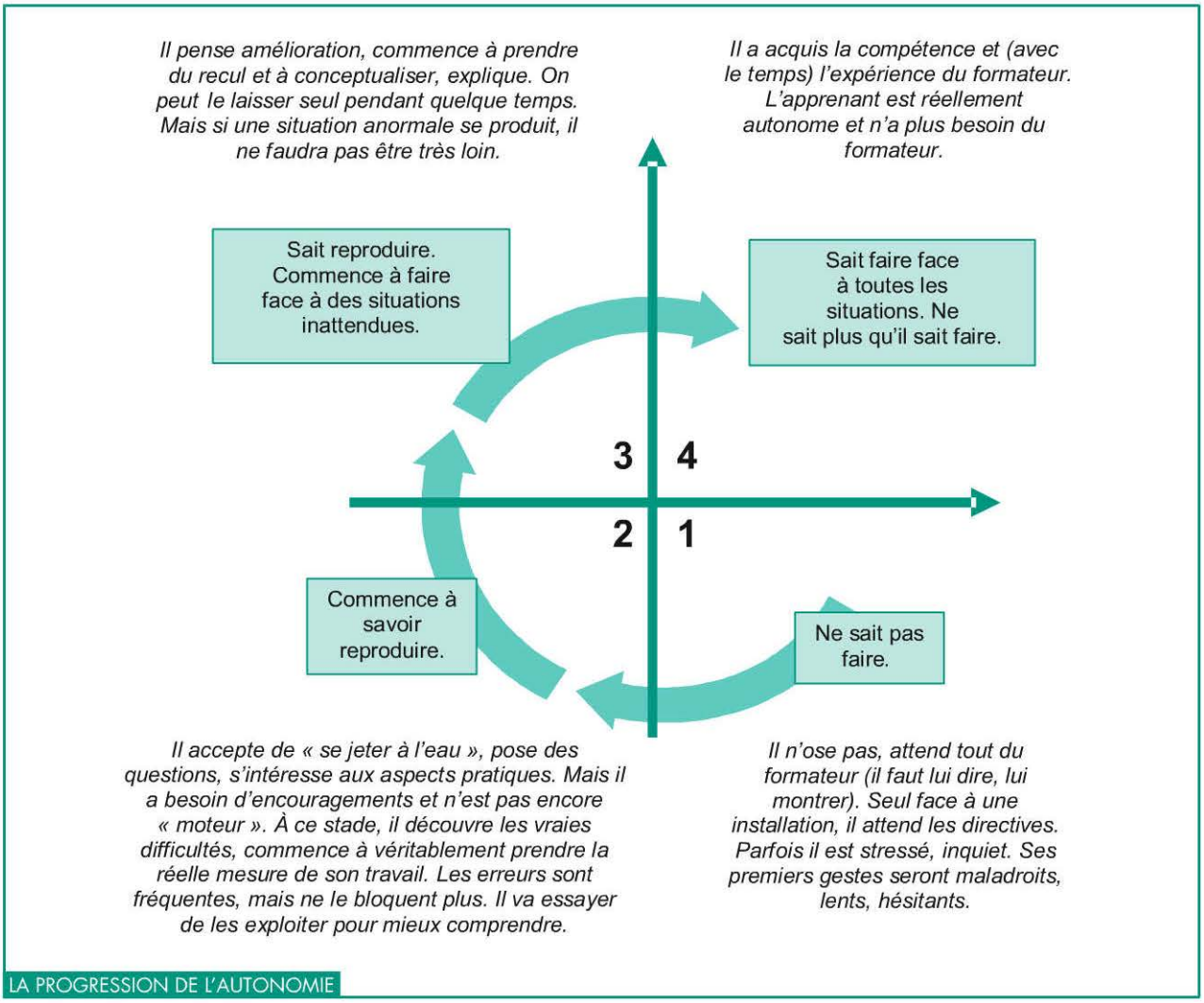
L'autonomie peut se définir comme la combinaison ou résultante de la compétence et de la motivation. Autonomie = Compétence (pouvoir le faire) + Motivation (vouloir le faire).

Elle est relative à une situation précise. Un apprenant possédera donc un degré d'autonomie différent suivant la situation rencontrée.

- Aura-t-il acquis les compétences nécessaires ?
- Sera-t-il motivé ? N'aura-t-il pas peur de se lancer ?

LA PROGRESSION DE L'AUTONOMIE

Il existe de nombreux modèles pour décrire la progression de l'autonomie d'un apprenant sur son poste de travail. Le modèle ci-dessous est



LA PROGRESSION DE L'AUTONOMIE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

adapté à la plupart des situations fréquemment rencontrées.

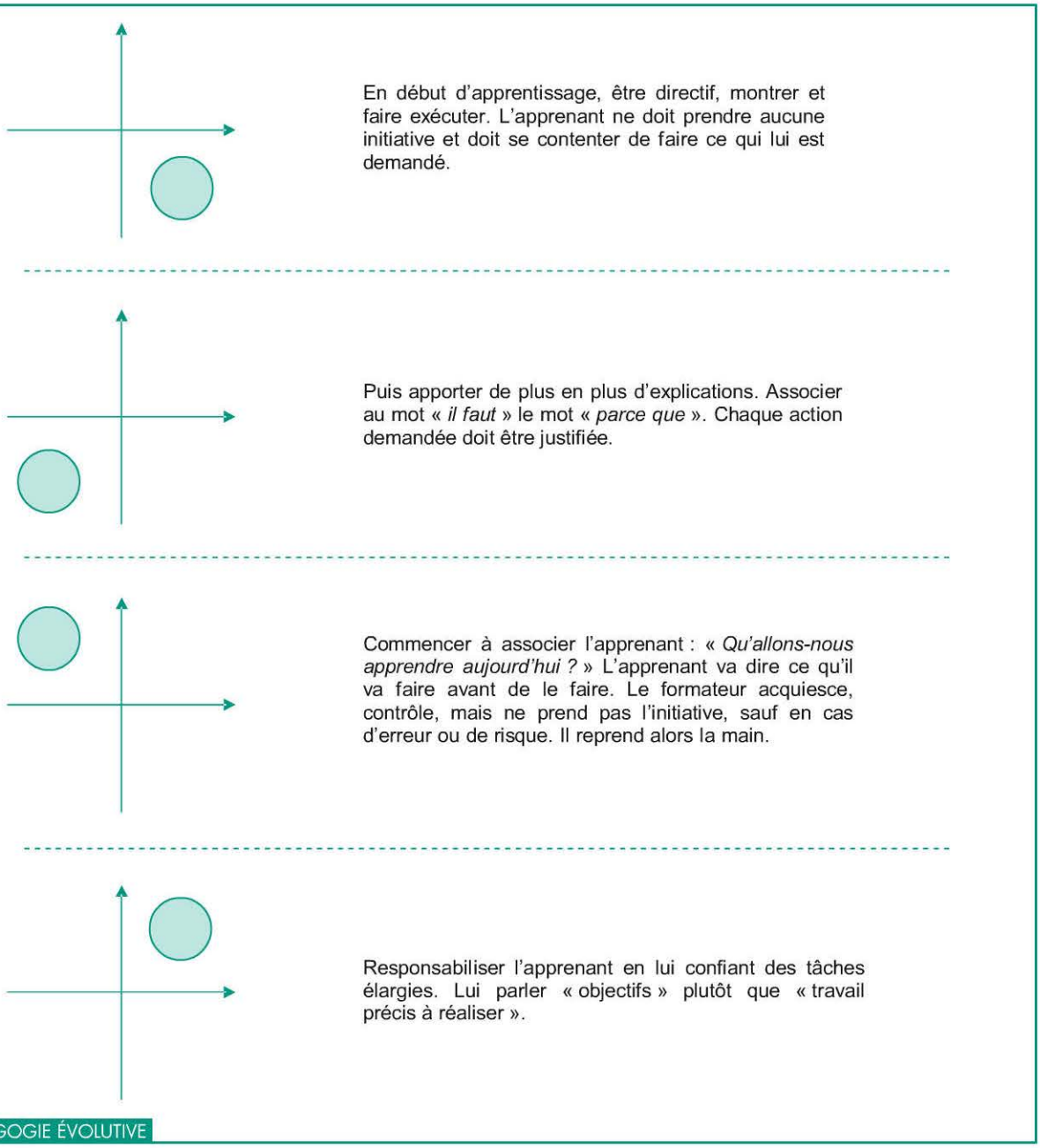
UNE PÉDAGOGIE ÉVOLUTIVE

Le comportement et la pédagogie du moniteur devront donc évoluer tout au long de l'apprentissage.

POSER LES BONNES QUESTIONS

Enfin, il ne faut pas oublier que l'apprenant progressera si le moniteur sait poser les bonnes questions au bon moment :

- avant de lui apporter une explication, le questionner sur ce qu'il sait déjà ;



LA PÉDAGOGIE ÉVOLUTIVE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- s'il se trompe, avant de corriger, lui demander pourquoi il a procédé ainsi ;
- lorsqu'il a terminé un travail, lui demander de réexpliquer ce qu'il a fait ;
- s'il n'est pas d'accord avec la méthode enseignée, lui demander ce qu'il propose (et parfois accepter de se remettre soi-même en question).

POUR RÉSUMER

Faire bien n'est qu'une étape. Le formateur ne devra considérer que son travail est terminé que lorsque le stagiaire n'aura plus besoin de lui.

▶ **fiche 125**
La formation sur le poste de travail

▶ **fiche 126**
Les conditions matérielles

▶ **fiche 128**
Resituer dans le processus global

▶ **fiche 132**
Utiliser les procédures en formation

▶ **fiche 133**
Former sans perturber le travail de chacun

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

132 UTILISER LES PROCÉDURES EN FORMATION

Les formations sur le poste de travail doivent donner lieu à la remise d'un support écrit : généralement un guide pratique qui regroupe les principaux points abordés par le formateur. Toute la difficulté réside dans la nécessaire cohabitation entre ce document et les procédures existantes.

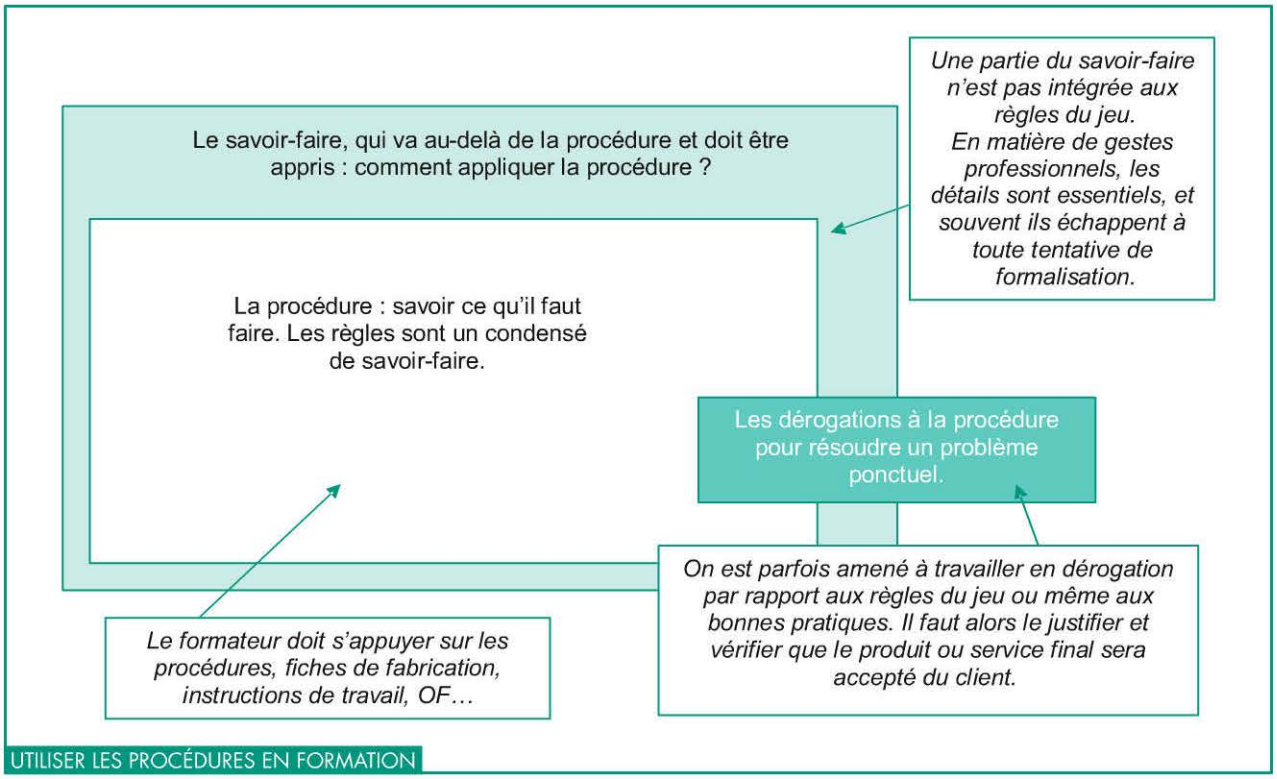
UNE PROCÉDURE N'EST PAS UN DOCUMENT PÉDAGOGIQUE

Pour former sur le poste de travail, le formateur pourra utiliser les procédures, instructions de travail et autres ordres de fabrication qui existent et qui doivent obligatoirement être utilisés pour fabriquer les produits.

Ce ne sont pas à l'origine des documents à vocation pédagogique. Ils expliquent le plus précisément possible comment chacun doit faire les tâches qui lui sont confiées, mais ne vont pas au-delà, par exemple en expliquant pourquoi il est nécessaire de travailler comme cela. Pas plus qu'ils ne généralisent. Une procédure ou une instruction de travail sont des outils qui ne réclament pas de la part de celui qui les lit une réflexion poussée, mais l'amènent à agir sans risque d'erreur, ou en minimisant celui-ci.

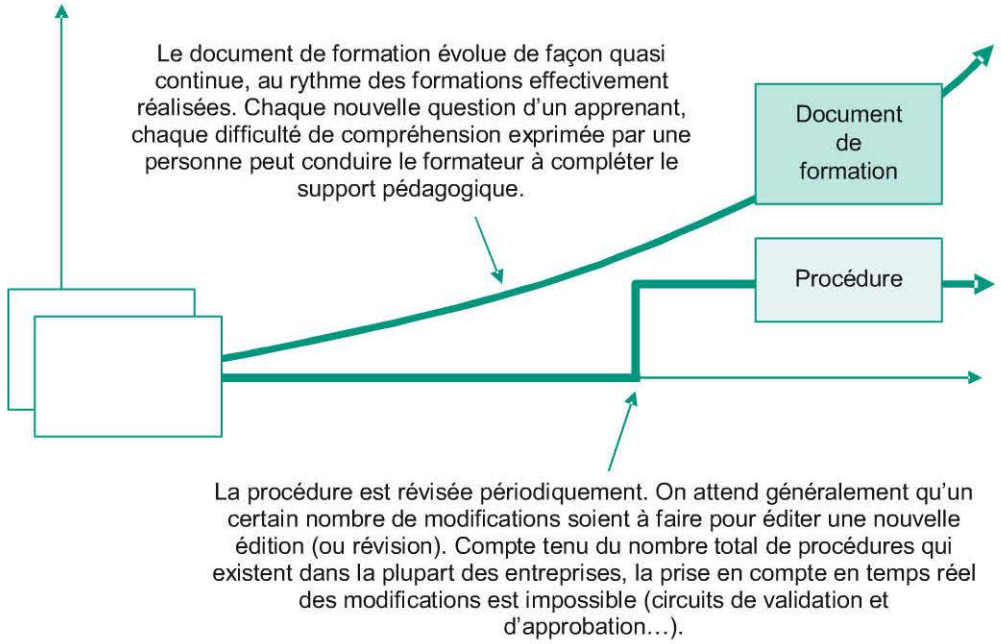
Si l'utilisateur se pose des questions, et c'est une des qualités d'un document pédagogique que d'amener ses lecteurs à s'interroger ou se remettre en question, on considérera que la procédure n'est pas satisfaisante. On notera d'ailleurs que les procédures doivent être rédigées par les acteurs les plus expérimentés, lesquels n'ont pas, la plupart du temps, de réelles compétences pédagogiques.

Ces documents doivent enfin respecter un cadre strict (une procédure décrit la façon dont il



Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles



DOCUMENT PÉDAGOGIQUE VERSUS PROCÉDURE

convient de rédiger les procédures !) et ne peuvent s'en écarter. La créativité n'est pas souhaitée dans ce domaine, même si se développent actuellement les procédures photo qui offrent une plus grande latitude à leurs rédacteurs. De plus, la procédure restera forcément incomplète car un certain savoir-faire n'est pas formalisable.

LE DOCUMENT PÉDAGOGIQUE DOIT RESPECTER CE QUE DIT LA PROCÉDURE

Même si ce n'est pas facile car souvent les documents pédagogiques et les procédures n'évoluent pas à la même vitesse.

La solution minimale, mais qui a fait ses preuves, consiste à faire relire les documents de formation par les rédacteurs de procédures d'une part, et d'autre part à donner une copie actualisée de ces procédures à chaque formateur.

VERS UNE SOLUTION IDÉALE POUR LA FORMATION SUR LE POSTE DE TRAVAIL

Rendre pédagogiques les procédures et ne plus avoir que celles-ci comme document, à la fois pour la formation et pour le travail d'exécution de la tâche, est possible :

- en présentant en début de procédure un logigramme général qui permettra de resituer chacune des tâches élémentaires dans son contexte ;
- en multipliant les schémas et photographies afin d'illustrer chacune des étapes ;
- par l'ajout d'une colonne « commentaires » qui permettra au rédacteur d'apporter quelques compléments et explications chaque fois qu'il le jugera nécessaire.

Si la rédaction de telles procédures devient plus complexe, les gains attendus sont importants. Le

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

temps d'apprentissage d'une nouvelle tâche est diminué. Chaque tâche devient une occasion d'apprendre et chaque apprentissage contribue à la production.

POUR RÉSUMER

- La formation sur le poste de travail passe par la présentation des procédures qui devront être connues des stagiaires mais qui ne sont pas des documents de formation.
- Il ne doit bien sûr pas y avoir de contradiction entre les documents.

▶ **fiche 125**
La formation sur le poste de travail

▶ **fiche 126**
Les conditions matérielles

▶ **fiche 128**
Resituer dans le processus global

▶ **fiche 130**
Expliquer le fonctionnement d'une machine

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

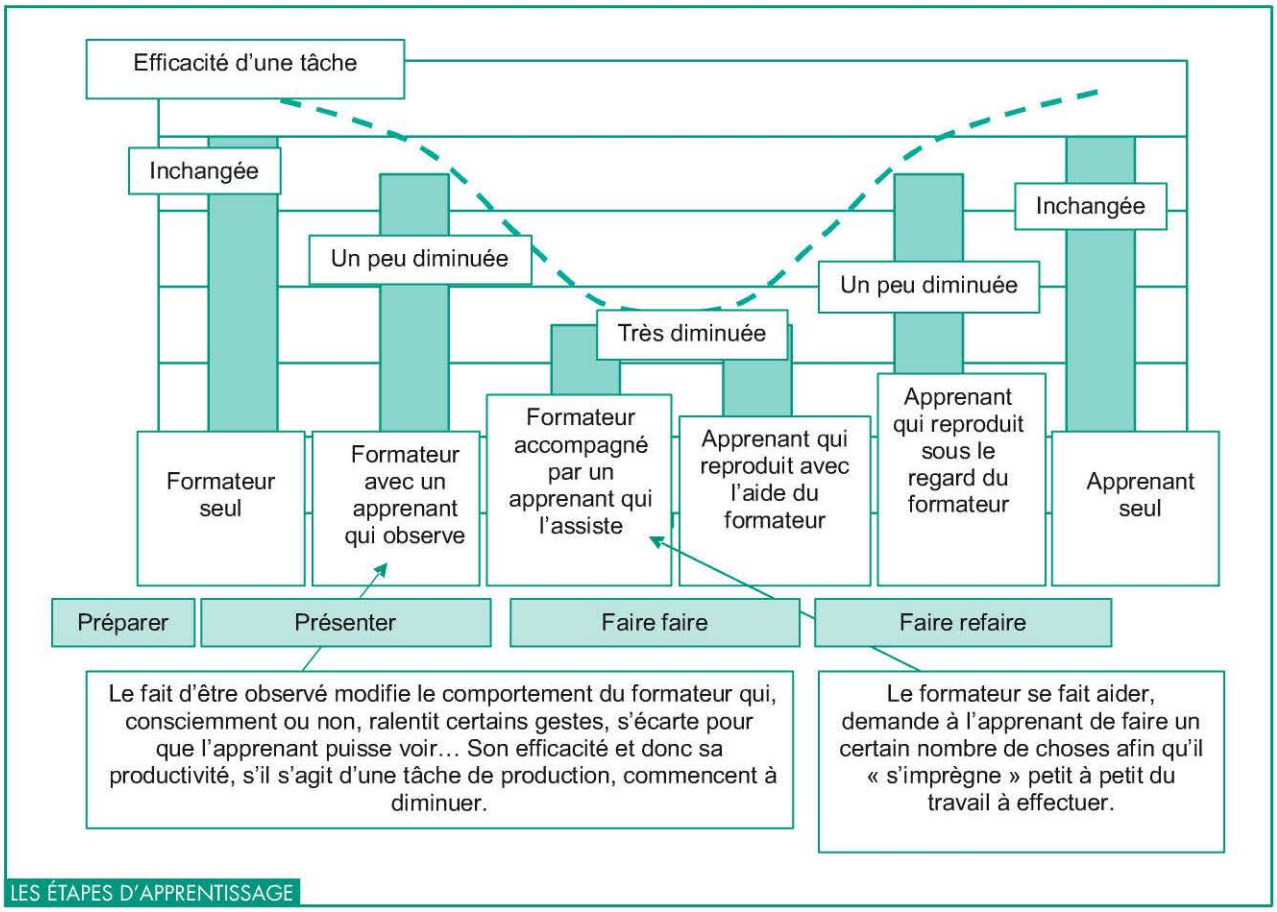
LES ÉTAPES D'APPRENTISSAGE

La formation d'un apprenant sur un poste de travail aura bien évidemment des conséquences sur la productivité de ce poste. On peut identifier six étapes distinctes, du formateur travaillant seul sans apprenant, à l'apprenant totalement formé et n'ayant plus besoin du formateur. L'efficacité du travail sera différente suivant les étapes **(▶ schéma ci-dessous)**.

LA PHASE D'OBSERVATION

Cette phase est primordiale. Il est très important de prendre conscience que plus la durée d'observation sera longue, plus la durée des étapes suivantes pourra être raccourcie. Un cas extrême pour illustrer ce principe : celui d'un entrepreneur de maçonnerie, propriétaire d'une minipelle (engin de terrassement) qui, pour des raisons connues de lui seul, a toujours refusé à ses 5 ouvriers de l'utiliser et ne les avait donc jamais formés. Après son décès accidentel, il a fallu que les ouvriers reprennent du jour au lendemain l'ensemble des tâches à leur compte. Ils avaient vu faire leur patron des centaines de fois et ont su, instantanément, reproduire les bons gestes pour conduire cet engin alors qu'ils ne l'avaient jamais fait auparavant.

On notera également que la phase d'observation peut concerner un formateur et plusieurs apprenants, alors que les phases suivantes gagneront à être faites avec un formateur pour un apprenant. Prolonger la phase d'observation pour être



LES ÉTAPES D'APPRENTISSAGE

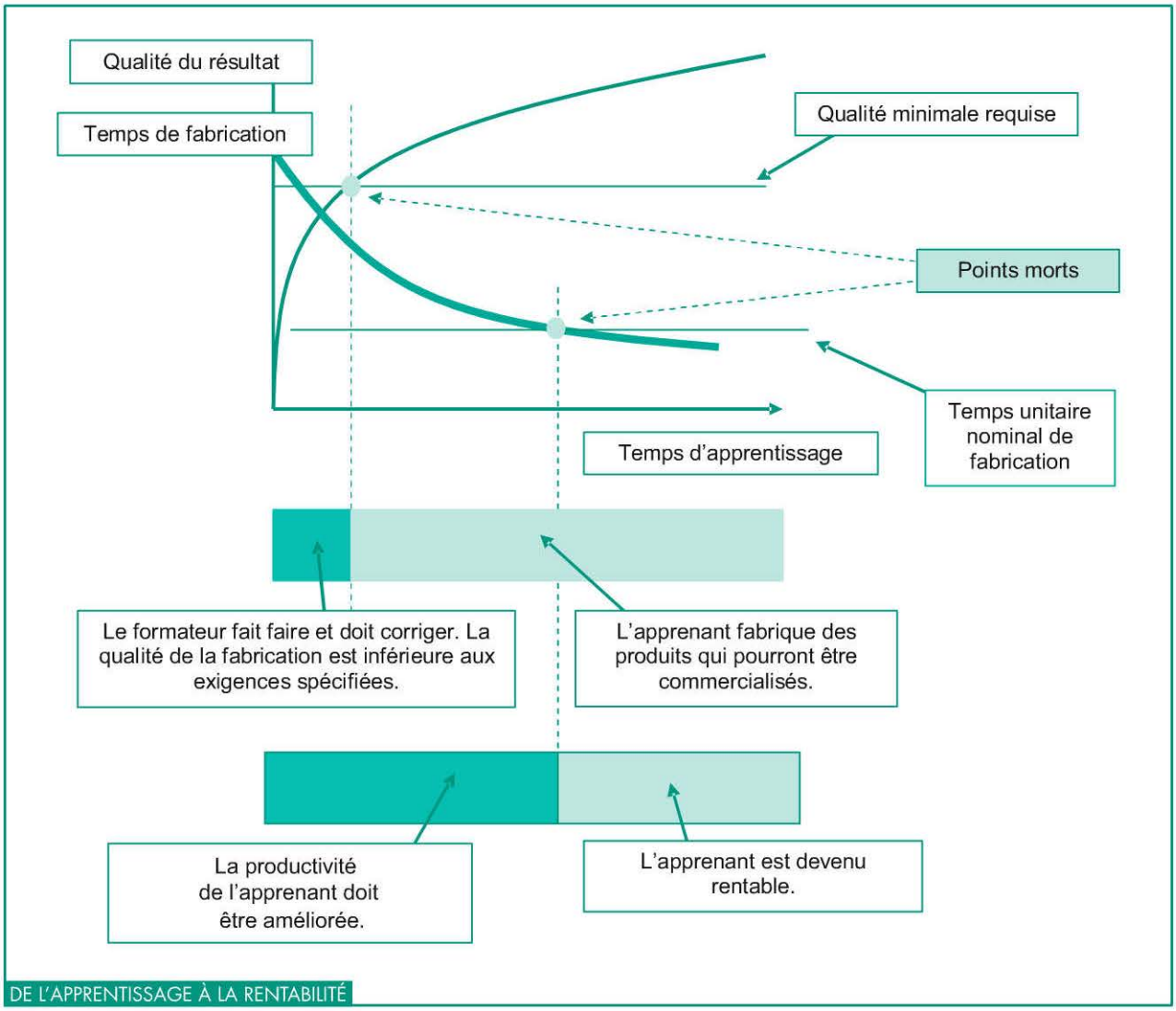
Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

ensuite plus efficace lors des phases suivantes permet donc de faire « économiser » aux formateurs un peu de leur capital temps.

QUAND SE TERMINE LA FORMATION AU POSTE ?

Savoir faire ne signifie pas encore être rentable ! Il y a en fait deux étapes : une première au cours de laquelle l'apprenant apprend à bien faire, et une deuxième au cours de laquelle il apprend à faire de plus en plus vite. Ne pas faire d'impasse sur la première permet finalement de raccourcir la seconde.

On notera pour terminer qu'un arrêt dans le processus de formation au poste, ou même un simple ralentissement du rythme, peut entraîner une régression dans l'apprentissage. Les acquisitions sont encore fragiles et le risque de désapprendre existe. Il faut aller jusqu'au bout et pratiquer de façon intensive pour que le savoir-faire s'ancre de façon pérenne dans l'esprit des apprenants.



DE L'APPRENTISSAGE À LA RENTABILITÉ

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Pour minimiser l'impact productivité de la formation sur le poste de travail, le formateur développera l'observation préalable du poste pas le stagiaire.

• Puis se souviendra que sa formation ne s'arrête que lorsque le stagiaire réussit à faire aussi vite que lui le geste appris.

▶ **fiche 125**
La formation sur le poste de travail

▶ **fiche 126**
Les conditions matérielles

▶ **fiche 128**
Resituer dans le processus global

▶ **fiche 129**
Analyser un geste technique

▶ **fiche 131**
Développer l'autonomie et la maîtrise du geste

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

Module 17

ÉVALUER UNE FORMATION

Il ne saurait exister de sessions de formation satisfaisantes sans mesure de leur efficacité et sans mise en place éventuelle d'actions correctives pour pallier les points faibles relevés. Une action de formation est un système vivant qui doit en permanence se remettre en question et s'adapter en continu aux besoins des stagiaires et demandeurs.

La première évaluation, « à chaud », constituera une mesure de la satisfaction immédiate des stagiaires au regard du contenu de la formation, du formateur ou bien encore des conditions matérielles. Devront lui succéder d'autres évaluations, plus éloignées dans le temps, qui permettront de juger si les enseignements issus de cette formation ont conduit à de réelles améliorations des pratiques de travail.

Car là est d'abord le véritable objectif de la formation. Les entreprises ne sont pas philanthropes, et si l'on souhaite voir se développer encore plus les budgets alloués à la formation, il faut montrer que celle-ci est définitivement passée dans le registre des investissements à long terme et n'est pas qu'une simple dépense pour répondre à une obligation légale ou acheter une paix sociale.

Enfin, l'évaluation est une des entrées indispensables qui permettent à chaque formateur de définir ses propres besoins en matière de formation.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Fiche 134 Conclure une session de formation 469
Fiche 135 Pourquoi et quand évaluer ? 472
Fiche 136 Le bilan de fin de journée 475
Fiche 137 L'évaluation « à chaud » 478
Fiche 138 L'évaluation intermédiaire 481
Fiche 139 L'évaluation « à froid » 484
Fiche 140 L'évaluation des acquis par QCM 487
Fiche 141 Les autres formes d'évaluation 490
Fiche 142 L'auto-évaluation du formateur 493
Fiche 143 La dissolution du groupe de stagiaires 495
Fiche 144 Après la formation 498
Fiche 145 La formation continue du formateur 501

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

CONCLURE UNE SESSION DE FORMATION 134

La phase de conclusion d'une formation doit donner la parole aux stagiaires, pour un tour de table des éventuelles questions et un retour sur leurs attentes. Cette phase se déroulera en trois étapes.

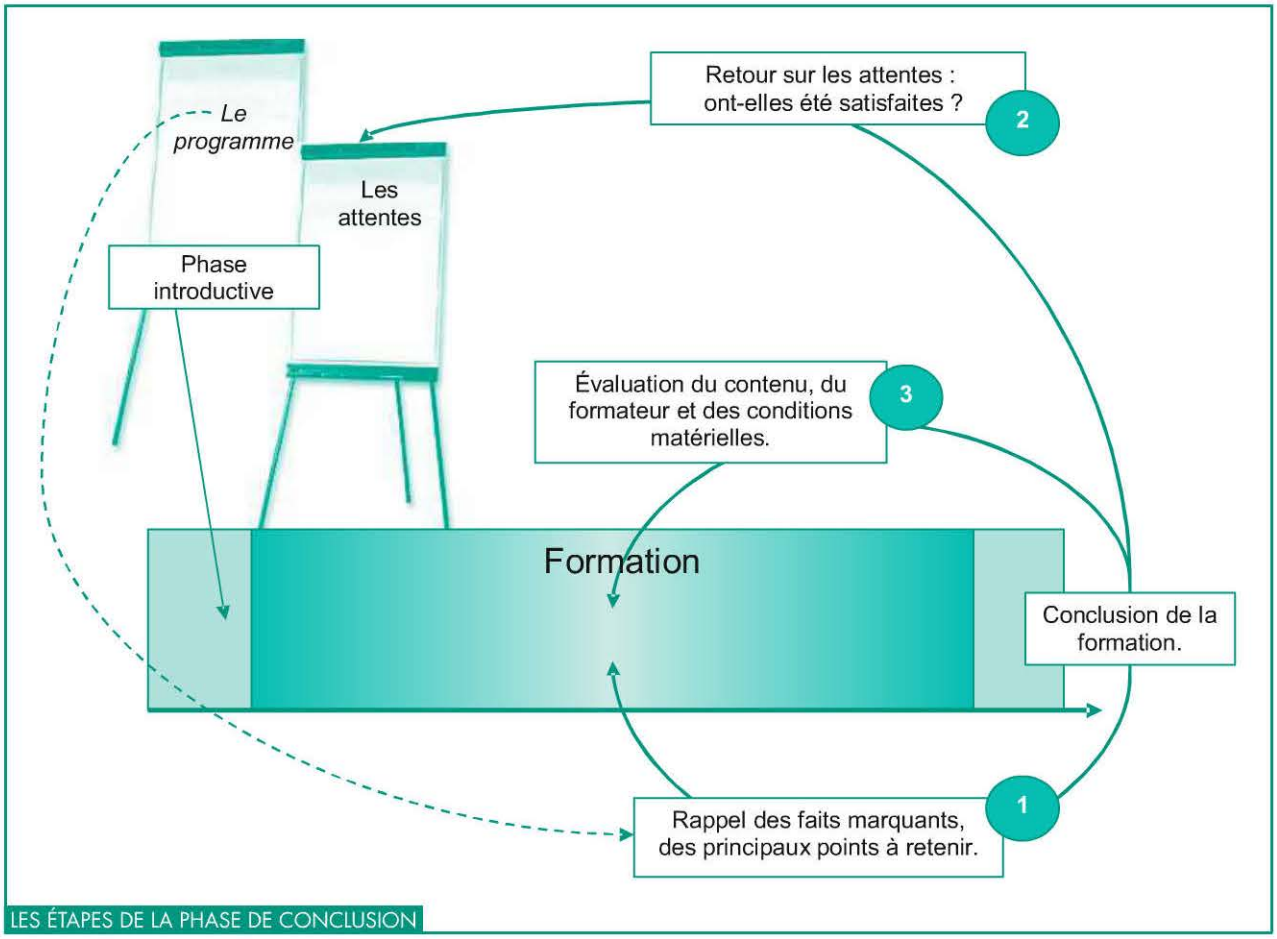
LE PRINCIPE

C'est aux stagiaires que doivent revenir les derniers mots. Ils ne doivent pas garder pour eux une dernière question, une incertitude ou une incompréhension. Le formateur leur demandera donc s'ils ont encore des questions, par exemple en faisant un ultime tour de table.

Puis il engagera la phase de conclusion de sa formation en suivant les trois étapes énoncées dans le schéma ci-dessous.

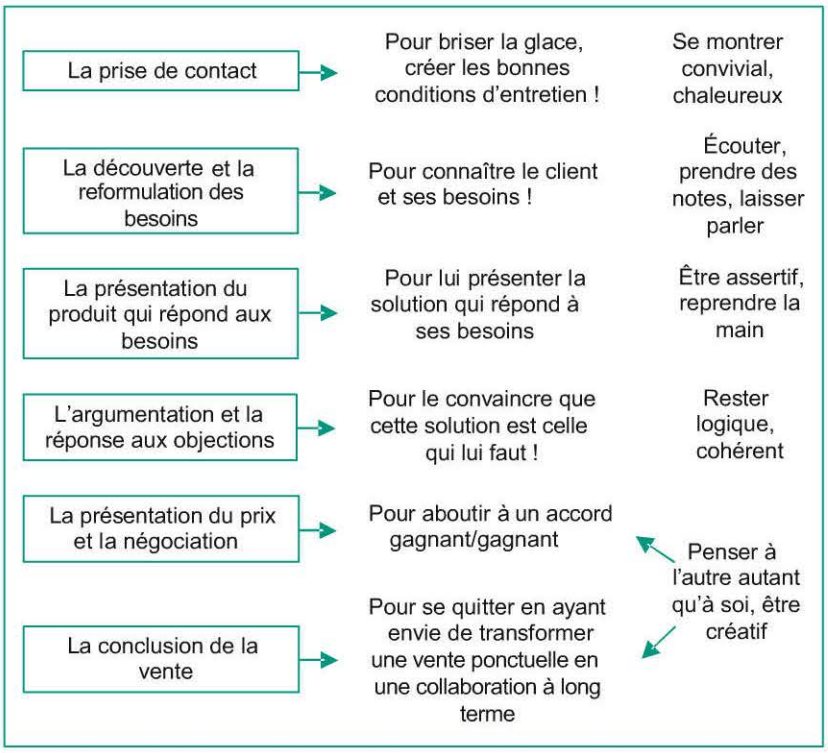
En n'oubliant pas de terminer sur une touche plus personnelle d'encouragement à poursuivre et à appliquer ce qui a été dit en stage. Pourquoi ne pas en profiter pour rappeler ici la très célèbre citation attribuée à Sénèque : *« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles qu'on n'ose pas, mais parce que l'on n'ose pas qu'elles sont difficiles. »*

Parfois en effet, les stagiaires, très contents de leur stage, doutent de pouvoir réutiliser même partiellement ce qu'ils ont appris. Les raisons invoquées sont toujours les mêmes : pas assez de temps, de



LES ÉTAPES DE LA PHASE DE CONCLUSION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



EXEMPLE DE RAPPEL DES POINTS PRINCIPAUX

moyens, une structure trop lourde, des procédures rigides ou bien encore une hiérarchie hostile. Tout est prétexte à ne pas appliquer, mais aucun stagiaire ne pense à ce moment qu'il est peut-être la principale cause de cette difficulté. Si tous les formateurs pouvaient en convaincre leurs stagiaires, un grand pas serait franchi !

LE RAPPEL DES PRINCIPAUX POINTS À RETENIR

Une dernière fois et en utilisant le paperboard, le formateur va rappeler les principaux points de son discours : *« Si vous ne deviez retenir que quelques points, cela serait… »*

Pour chacune de ses formations et à froid, chacun peut très utilement mettre au point un schéma de synthèse reprenant ces principales notions ainsi que leur articulation les unes avec les autres. Il ne faut pas inclure ce schéma dans le document pédagogique. Ce schéma sera reconstruit petit à petit devant les stagiaires, ce qui les incitera à le recopier. Le schéma ci-dessus pourrait par exemple clôturer une formation d'initiation aux techniques de vente.

LE RETOUR SUR LES ATTENTES

Pour vérifier la bonne réponse aux attentes exprimées en début de stage, le formateur peut afficher la feuille sur laquelle, en début de stage, il avait pris soin de les noter. Pour chacune d'elles, il indiquera comment il y a répondu. Cette phase peut d'ailleurs être menée en parallèle de la phase de reformulation et de rappel des faits marquants. Et si, cela arrive, certains points n'ont pas été abordés, le formateur ne le cachera pas mais s'en expliquera. Peut-être

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Cas pratique

C'est le dernier jour d'une formation qui en comptait cinq. Il est 14 h 30. Vous n'avez plus rien à dire, avez l'impression d'avoir terminé tout le programme. Et pourtant, le demandeur ne sera là qu'à 16 h 30 pour participer à l'évaluation à chaud. La panique s'empare de vous ! Que faire ?

Se calmer. Cette situation est plutôt une bonne chose lorsque le formateur arrive à la gérer correctement. Il peut tout d'abord faire faire un exercice supplémentaire de synthèse, si possible assez ludique, afin de terminer agréablement la formation tout en s'assurant de la bonne appropriation des concepts exposés. Cela impose bien sûr d'avoir en réserve un tel exercice (ou plusieurs).

Une deuxième possibilité est de refaire soi-même une reformulation globale de tout ce qui a été dit. Mais elle ne pourra pas durer deux heures, ce serait beaucoup trop long pour les stagiaires.

Faire reformuler par les stagiaires eux-mêmes est plus intéressant : par exemple en les faisant venir un par un et en leur demandant de traiter un point précis. Ou bien en questionnant le groupe. Il est également possible de transformer cette séquence de reformulation en un jeu.

étaient-ils totalement hors programme, peut-être n'en a-t-il pas eu le temps… La pire des attitudes est d'occulter volontairement une attente non satisfaite. Comment exiger d'un stagiaire qu'il applique ce que dit le formateur, si les derniers mots de celui-ci ont été tromperie ?

L'ÉVALUATION DU CONTENU, DU FORMATEUR ET DES CONDITIONS MATÉRIELLES

Arrive enfin la phase d'évaluation « à chaud », à la fois orale (tour de table) et écrite (distribution d'un questionnaire d'évaluation) (▶ **fiche 137**).

POUR RÉSUMER

- Pour conclure une formation, il suffit de se rappeler ce que l'on a dit aux stagiaires lors de son introduction.
- Les attentes des stagiaires sont-elles satisfaites et les objectifs pédagogiques remplis ?

▶ **fiche 135**
Pourquoi et quand évaluer ?

▶ **fiche 136**
Le bilan de fin de journée

▶ **fiche 137**
L'évaluation « à chaud »

▶ **fiche 138**
L'évaluation intermédiaire

▶ **fiche 139**
L'évaluation « à froid »

▶ **fiche 140**
L'évaluation des acquis par QCM

POUR ALLER PLUS LOIN

- Article « De nouvelles pistes pour évaluer la formation » sur le site exclusiverh.com.
- Article « Comment mettre en place une démarche d'évaluation de la formation » sur le site www.managementdelaformation.fr.
- De Peretti André, *Encyclopédie de l'évaluation en formation et en éducation*, ESF Éditeur, 2013.
- Pottiez Jonathan, *L'Évaluation de la formation*, Dunod, 2013.
- Malassingne Pascaline, *Mesurer l'efficacité de la formation*, Éditions d'Organisation, 2007.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

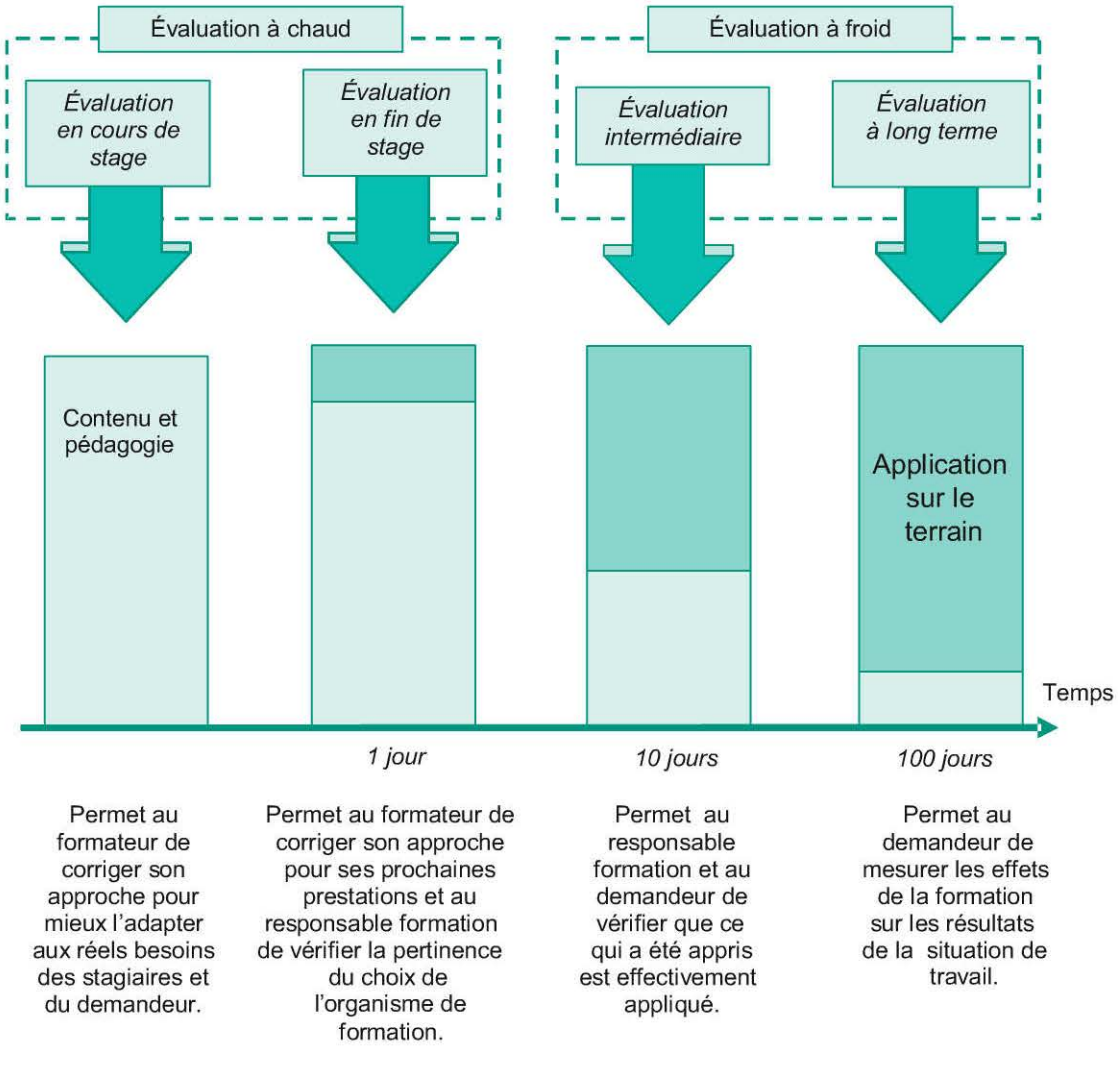
135 POURQUOI ET QUAND ÉVALUER ?

On peut distinguer quatre temps d'évaluation d'une formation, qui chacun ont des objectifs très précis. Mais ces phases d'évaluation constituent un moment délicat pour tous, et d'autres objectifs moins clairement affichés sont également en jeu, pouvant générer des craintes chez les stagiaires, le formateur ou le demandeur.

QUATRE TYPES D'ÉVALUATION

On distingue quatre types d'évaluation, à des périodes et avec des objectifs bien distincts :

- l'évaluation en cours de stage ;
- l'évaluation en fin de stage ;
- l'évaluation intermédiaire ;
- l'évaluation à long terme.



LES QUATRE TYPES D'ÉVALUATION

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

DES OBJECTIFS SECONDAIRES

Au-delà des objectifs clairement affichés, il est clair qu'au travers des évaluations :

- le formateur cherchera à valoriser son image, à pérenniser sa relation commerciale avec son client ;
- le responsable formation cherchera à obtenir la reconnaissance de sa société (direction, hiérarchie) ;
- le stagiaire pourra chercher une adaptation du contenu, attendra de la reconnaissance, des remerciements pour sa participation, cherchera à améliorer son statut, accroître ses responsabilités, son salaire…

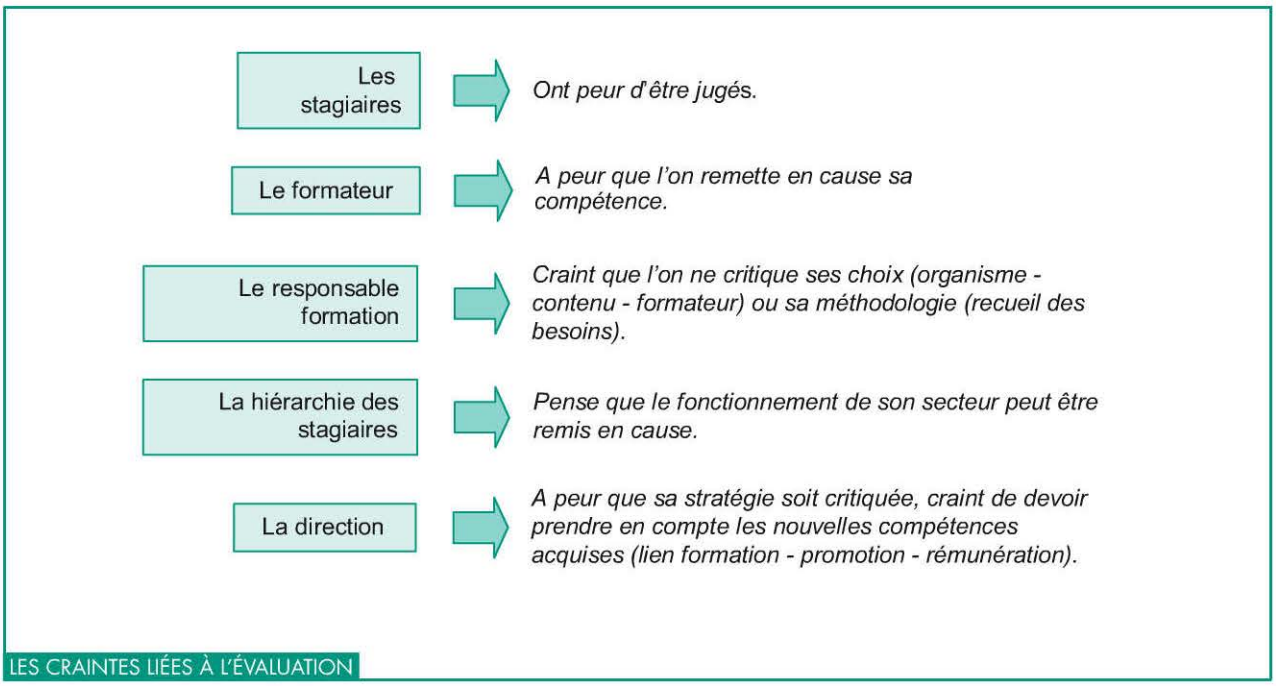
Il est important de noter que l'évaluation est la source d'un certain nombre de craintes chez l'ensemble des personnes impliquées de près ou de loin dans la formation **(▶ schéma ci-dessous)**.

LES ÉCUEILS À ÉVITER

Il arrive que lors de l'évaluation à chaud, un stagiaire veuille régler ses comptes avec vous et vous annonce qu'il n'a pas du tout apprécié la formation, qu'il n'a rien appris et qu'il a perdu son temps !

Dites-vous bien qu'il ne s'agit que d'un stagiaire parmi les autres. Il faut accepter la critique, même si elle est vive, en la pondérant avec les évaluations des autres stagiaires. C'est le jeu et le but de l'évaluation à chaud. On peut toutefois le faire argumenter en demandant pourquoi. De toute façon, bien souvent, il se trouvera un ou plusieurs autres stagiaires pour venir contredire le stagiaire qui veut régler ses comptes si, manifestement, les arguments utilisés ne sont pas objectifs.

Il arrive aussi qu'un stagiaire choisisse le moment de l'évaluation à chaud pour régler ses comptes avec sa hiérarchie (présente pour la dernière heure de la formation) et annonce



LES CRAINTES LIÉES À L'ÉVALUATION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

qu'en dépit de l'animation excellente (c'est toujours ainsi qu'est présentée la chose) il a perdu son temps et n'aurait pas dû être envoyé en formation !

Il ne faut pas se déstabiliser et en revenir aux objectifs de la formation. Qu'étaient-ils et ont-ils été atteints ? Le formateur doit s'ériger en rempart et éviter que ne se développent des discours négatifs envers le demandeur ou l'organisation. Ils n'apportent rien. Si un stagiaire estime que la formation n'a servi à rien, il suffit de le renvoyer à son probable mutisme lorsque, le premier jour, les objectifs de la formation ont été déclinés et les attentes de chacun recueillies.

Enfin, imaginons qu'un stagiaire au contraire très satisfait vous annonce qu'il démultipliera lui-même auprès de ses propres équipes la formation que vous venez de dispenser et vous demande si cela ne vous pose pas de problème…

Si, cela pose un problème, et même plusieurs ! Sur le plan pédagogique, la formation ne se réduit pas à un contenu. Et même si cela était le cas, suivre une session de formation ne transforme pas un néophyte en expert, capable ensuite de dispenser lui-même la formation. La composante liée à l'expérience, à la prise de recul… manquerait cruellement. Le deuxième problème est d'ordre commercial et concerne plus particulièrement les formateurs externes. Animer plusieurs fois une même formation permet de répartir sur du long terme les coûts de préparation. Il n'est pas rare de passer une quarantaine d'heures à préparer un nouveau contenu de formation. Si cette formation n'est dispensée qu'une seule fois parce qu'ensuite une autre personne la reprend à son compte, le ratio temps de préparation/temps de formation devient irréaliste. Soit le formateur ferme boutique, soit il devra multiplier par 2 ou 3 son coût journalier !



POUR RÉSUMER

Le formateur cherchera à savoir si son discours est compris par les stagiaires à différents moments de la formation, à sa fin et bien après celle-ci.

▶ **fiche 134**
Conclure une session de formation

▶ **fiche 136**
Le bilan de fin de journée

▶ **fiche 137**
L'évaluation « à chaud »

▶ **fiche 138**
L'évaluation intermédiaire

▶ **fiche 139**
L'évaluation « à froid »

▶ **fiche 140**
L'évaluation des acquis par QCM

POUR ALLER PLUS LOIN

• Article « De nouvelles pistes pour évaluer la formation » sur le site exclusiverh.com.
• Article « Comment mettre en place une démarche d'évaluation de la formation » sur le site www.managementdelaformation.fr.
• Article « Évaluer la satisfaction des participants à une action de formation » sur le site www.cedip.equipement.gouv.fr.
• De Peretti André, *Encyclopédie de l'évaluation en formation et en éducation*, ESF Éditeur, 2013.
• Pottiez Jonathan, *L'Évaluation de la formation*, Dunod, 2013.
• Malassingne Pascaline, *Mesurer l'efficacité de la formation*, Éditions d'Organisation, 2007.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

LE BILAN DE FIN DE JOURNÉE 136

Trop souvent écourtée, voire supprimée pour cause de fatigue, la synthèse de fin de journée est pourtant essentielle car elle permet au formateur de mieux se calibrer pour les journées de formation à venir.

LE PRINCIPE

▶ **Schéma ci-dessous.**

BILAN ET REFORMULATION

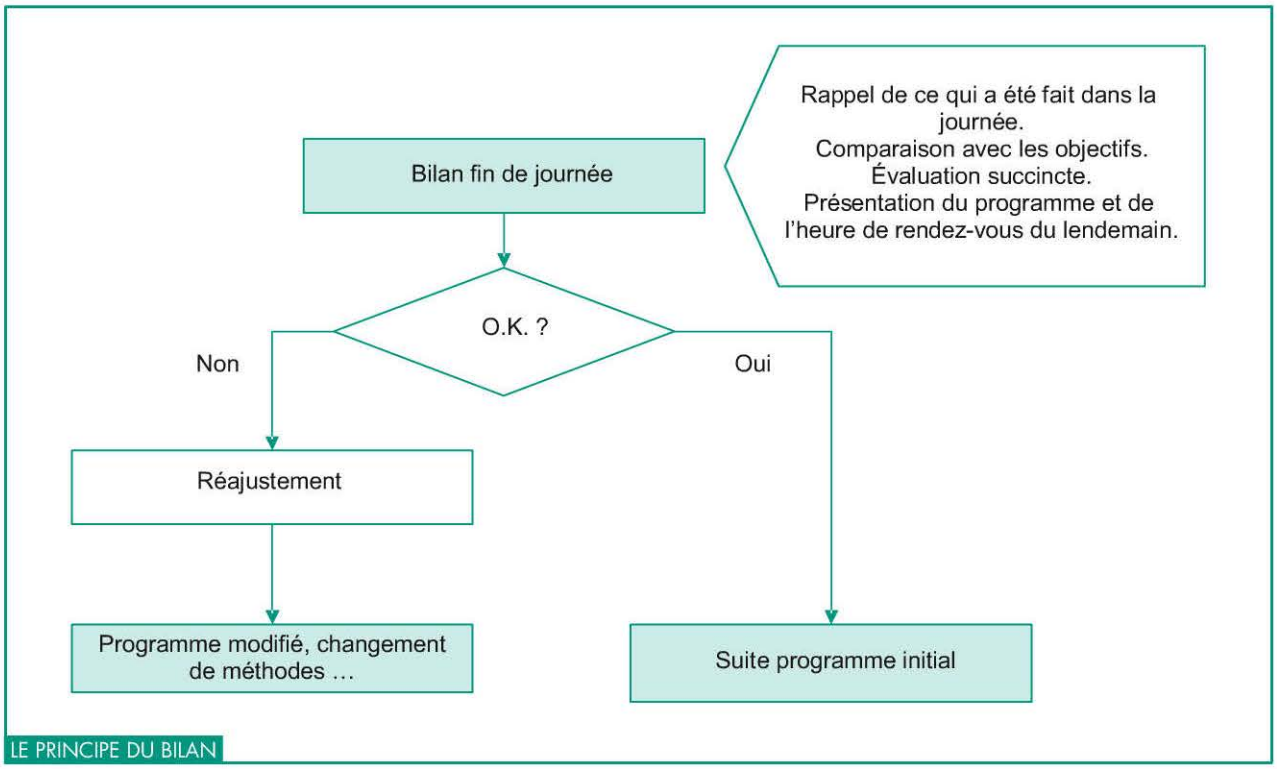
Le bilan de fin de journée est indissociable de la reformulation qui intervient au début de chaque nouvelle journée de formation. Le formateur peut se charger de cette reformulation, ou la confier à l'un des stagiaires, ou encore à plusieurs stagiaires. Les avantages et inconvénients sont listés dans le schéma de la page suivante.

Un excellent compromis consiste :

- à lister soi-même les points importants à reformuler lors du débriefing, puis à les ordonner, éventuellement en les associant à quelques mots clés. L'idéal est d'arriver à un nombre de thèmes à traiter identique au nombre de stagiaires ;
- à demander ensuite à chacun des stagiaires de venir traiter un des points en respectant l'ordre fixé.

GÉRER LES MÉCONTENTS

Il est rare, mais cela arrive parfois, qu'un des stagiaires exprime au soir du premier jour une vive insatisfaction, alors que les autres se déclarent tout à fait satisfaits. Quelle doit alors être l'attitude du formateur ? Faut-il prendre en compte les récriminations ?

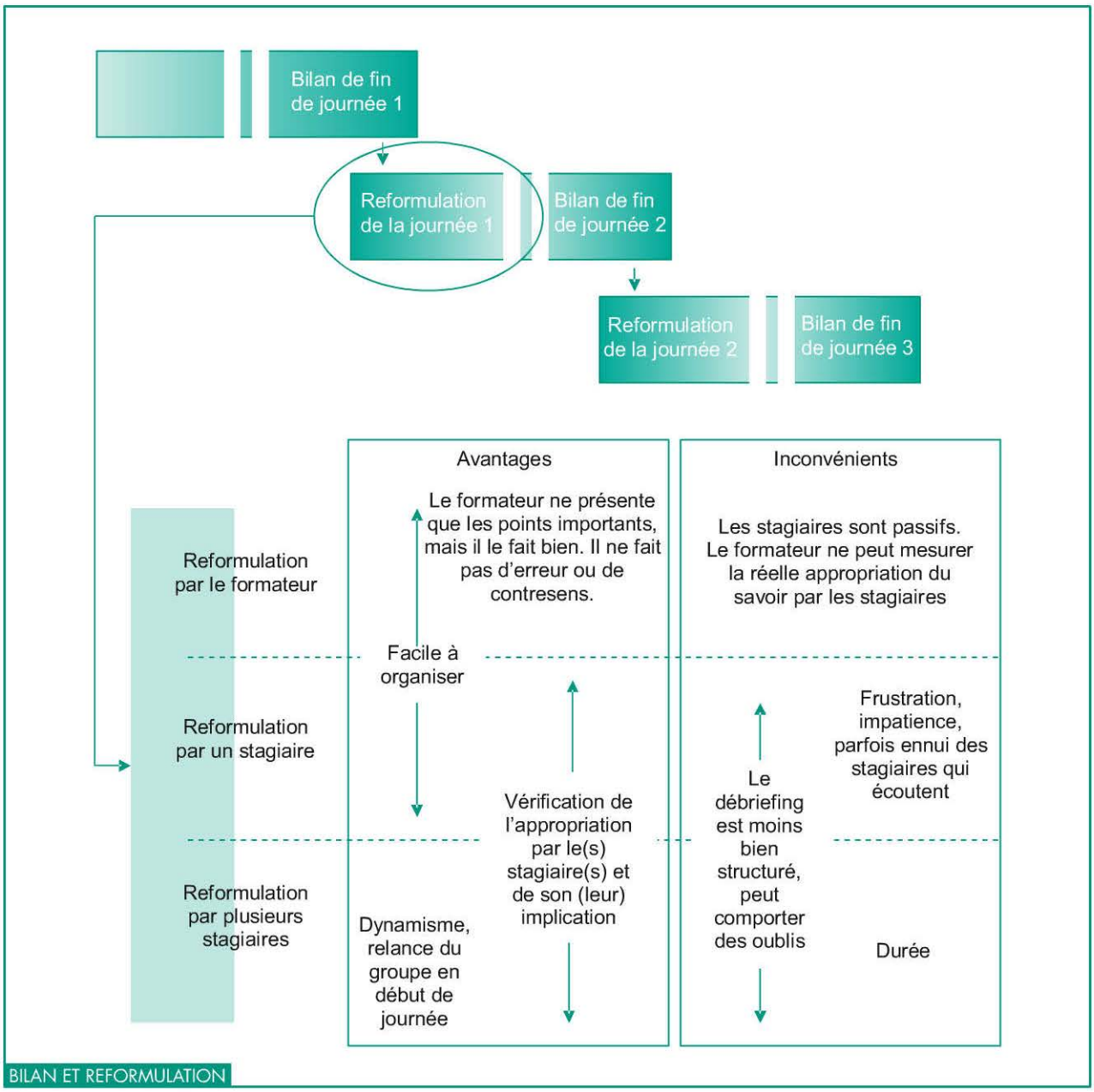


LE PRINCIPE DU BILAN

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Prendre en compte les récriminations d'un stagiaire isolé n'est pas forcément une bonne chose, car les autres stagiaires ont apprécié ce qu'a dit le formateur, les méthodes qu'il a utilisées. Au strict plan comptable, un stagiaire insatisfait sur dix, c'est un taux de satisfaction de 90 %, ce qui n'est déjà pas si mal !

Mais le formateur est là pour satisfaire tout le monde. Et puis, peut-être le stagiaire mécontent a-t-il raison en partie sur certains points ? Le meilleur conseil que l'on puisse donner au formateur est de relativiser le désaccord avant de se quitter et ensuite de réfléchir au calme aux solutions qui pourraient permettre de le régler.



BILAN ET REFORMULATION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Puis, le lendemain, de reposer le problème en le dépassionnant, et d'aménager la deuxième journée en faisant un pas vers le stagiaire insatisfait tout en ne perdant pas de vue les objectifs initiaux de la formation. Ne pas répondre à ce stagiaire, l'ignorer ou pire le « renvoyer dans ses buts » sont des attitudes trop dures qui risquent d'être mal vécues, surtout lorsque les autres stagiaires s'en mêlent et soutiennent le formateur.

POUR RÉSUMER

Le bilan de fin de journée permet au formateur de se corriger avant les journées de formation suivantes.

▶ **fiche 135**
Pourquoi et quand évaluer ?

▶ **fiche 137**
L'évaluation « à chaud »

▶ **fiche 138**
L'évaluation intermédiaire

▶ **fiche 139**
L'évaluation « à froid »

▶ **fiche 142**
L'auto-évaluation du formateur

POUR ALLER PLUS LOIN

• Article « De nouvelles pistes pour évaluer la formation » sur le site exclusiverh.com.
• Article « Comment mettre en place une démarche d'évaluation de la formation » sur le site www.managementdelaformation.fr.
• De Peretti André, *Encyclopédie de l'évaluation en formation et en éducation*, ESF Éditeur, 2013.
• Pottiez Jonathan, *L'Évaluation de la formation*, Dunod, 2013.
• Malassingne Pascaline, *Mesurer l'efficacité de la formation*, Éditions d'Organisation, 2007.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

137 L'ÉVALUATION « À CHAUD »

Positionnée en fin de stage, généralement en dernière heure, l'évaluation à chaud est une phase importante qu'il convient de soigner, en particulier en y consacrant suffisamment de temps. Un retard pris dans le programme ne doit jamais être prétexte à un raccourcissement, voire à une suppression de cette évaluation.

LE PRINCIPE

La durée de l'évaluation à chaud est proportionnelle au nombre de stagiaires. Chacun devra pouvoir s'exprimer et donner son avis, et il n'est pas rare d'avoir à y consacrer au moins une demi-heure.

Il convient de reconnaître que dans une très grande majorité des cas, les résultats des évaluations à chaud sont très satisfaisants. Les participants ont toujours tendance à « bien noter » un animateur avec lequel ils viennent de passer quelques jours souvent agréables dans un cadre différent de celui du travail. Au formateur de savoir lire entre les lignes. *A contrario*, il ne doit pas se décomposer si le groupe est très critique. À lui d'en tirer les conséquences pour les prochaines sessions.

L'évaluation à chaud comporte deux grandes étapes :

- un remplissage par les stagiaires d'un questionnaire d'évaluation ;
- suivi d'un tour de table pendant lequel chaque stagiaire devra s'exprimer.

LE QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION

Le formateur doit utiliser, lorsqu'il existe, le formulaire proposé par le demandeur. Mais il peut également mettre au point son propre formulaire, ce qui, sur le long terme, est plus intéressant pour lui, car cela lui permet de mesurer sa progression. S'il utilise chaque fois les formulaires différents fournis par les demandeurs, comparer ses prestations successives lui sera beaucoup plus difficile.

Sur les formulaires, les questions seront essentiellement fermées, avec une échelle qui permettra aux stagiaires d'indiquer leur degré de satisfaction. Par exemple :

- 0 = insatisfaisant ;
- 1 = moyen ;
- 2 = bien ;
- 3 = excellent.

Chaque grand thème devra également comprendre un emplacement pour la libre expression, les remarques et commentaires.

LES RUBRIQUES DU QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION

Pendant que les stagiaires rempliront le questionnaire d'évaluation, le formateur se fera discret et ne cherchera pas à voir ce qu'ils sont en train d'écrire **(▶ tableau ci-contre)**. Pourquoi ne pas profiter de ces quelques instants pour soi-même faire sa propre évaluation à chaud du groupe et en faire part ensuite aux stagiaires ?

CONSEIL

Certains formateurs utilisent ce temps pour ranger leur matériel. Cela ne semble pas très judicieux car cela pourrait être pris par certains stagiaires comme une marque de désengagement précoce alors que l'évaluation fait partie intégrante de la formation. Lorsque les stagiaires auront quitté la salle et, seulement à ce moment, il sera temps de replier son matériel !

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

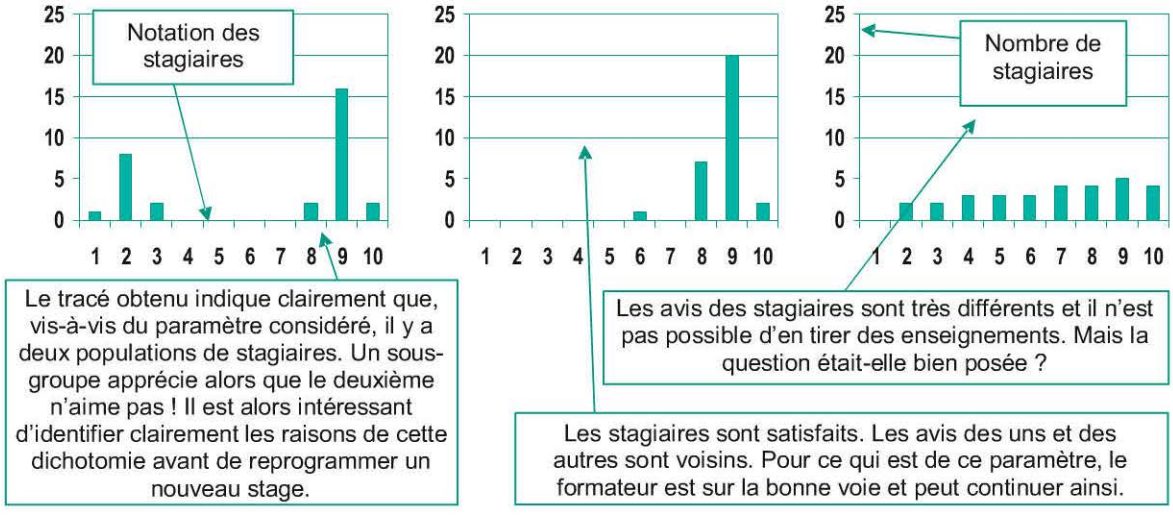
Conditions d'inscription	Qualité de l'animation	Pertinence du contenu	Conditions matérielles	Documentation distribuée
Convocation, connaissance des objectifs.	Maîtrise des concepts, clarté des explications, variété des méthodes, dynamisme, écoute des stagiaires.	Richesse et choix des exemples, adéquation avec la culture d'entreprise, équilibre théorie/pratique, possibilité d'application rapide, absences ou oublis.	Accueil, salle de formation, matériels audiovisuels, repas…	Quantité, variété, rapport à l'animation, présentation, possibilité d'exploitation future.

L'EXPLOITATION STATISTIQUE DU QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION

Pour chacun des paramètres faisant l'objet d'une évaluation de la part d'un groupe de stagiaires, il est possible de calculer la moyenne et l'écart type. Plus celui-ci sera faible, plus la notation des stagiaires sera homogène et donc moins le résultat sera discutable. À l'opposé, un écart type important signifie que les appréciations des stagiaires sont très différentes. Cela veut probablement dire qu'une partie d'entre eux a apprécié la formation, qui *a priori* était parfaitement calibrée pour eux, alors que l'autre partie n'a pas aimé. Il est très intéressant de représenter graphiquement les notations des stagiaires (▶ schéma ci-dessous).

LE TOUR DE TABLE FINAL

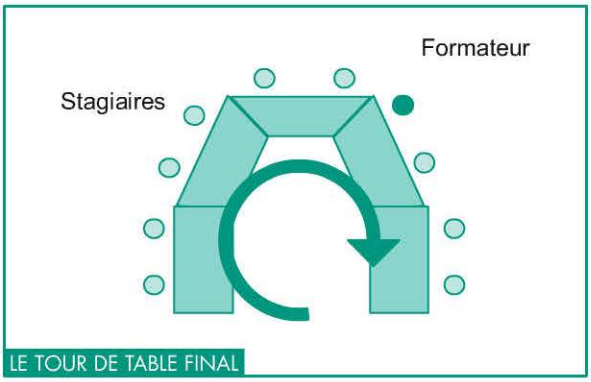
Il interviendra après le remplissage du questionnaire, ce qui permettra aux stagiaires de prendre appui sur ce qu'ils ont écrit et structurera les propos de chacun. Il est essentiel, pour que cette phase soit réellement productive, que le formateur perde son statut privilégié et ne redevienne qu'une personne parmi les autres. C'est la raison pour laquelle il est conseillé de venir s'asseoir au milieu de groupe de stagiaires. Cela incitera les stagiaires à s'exprimer davantage et les rendra plus libres dans l'expression de leur



REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DES NOTATIONS

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

opinion. Bien sûr, si le demandeur de la formation assiste à l'évaluation (ce qui est conseillé), lui aussi devra rester assis.



LE TOUR DE TABLE FINAL

À noter : il peut arrive que lors de l'évaluation à chaud, les stagiaires se rebellent contre l'organisation en place dans l'entreprise et revendiquent des changements importants pour pouvoir appliquer tout ce que vous avez dit !

Le changement est toujours plus facile lorsqu'il doit se produire chez les autres. Le formateur ne doit pas entrer dans ce jeu qui consiste à critiquer l'entreprise et l'organisation en place, même si parfois le discours des stagiaires est justifié. Son rôle est par contre d'expliquer aux stagiaires que, avant de changer l'organisation, il faut commencer par se remettre en question et changer soi-même. *« Appliquez ce qui a été dit en formation. C'est l'ensemble des changements individuels qui inéluctablement conduira au changement global attendu ! »*

POUR RÉSUMER

- Il est assez rare que l'évaluation à chaud soit négative. Les stagiaires ont vécu ce qui ressemble à une parenthèse dans leur vie professionnelle et en sont souvent reconnaissants au formateur.
- Par contre, si quelque chose dans l'organisation pratique de la formation ne leur a pas plu, ils le disent !

▶ **fiche 134**
Conclure une session de formation

▶ **fiche 135**
Pourquoi et quand évaluer ?

▶ **fiche 138**
L'évaluation intermédiaire

▶ **fiche 139**
L'évaluation « à froid »

▶ **fiche 140**
L'évaluation des acquis par QCM

▶ **fiche 142**
L'auto-évaluation du formateur

POUR ALLER PLUS LOIN

- Article « De nouvelles pistes pour évaluer la formation » sur le site exclusiverh.com.
- Article « Comment mettre en place une démarche d'évaluation de la formation » sur le site www.managementdelaformation.fr.
- Article « Évaluer la satisfaction des participants à une action de formation » sur le site www.cedip.equipement.gouv.fr.
- De Peretti André, *Encyclopédie de l'évaluation en formation et en éducation*, ESF Éditeur, 2013.
- Pottiez Jonathan, *L'Évaluation de la formation*, Dunod, 2013.
- Malassingne Pascaline, *Mesurer l'efficacité de la formation*, Éditions d'Organisation, 2007.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

L'ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE 138

Le rôle de l'évaluation intermédiaire est de vérifier que les enseignements tirés de la formation ont pu être transférés sur le poste de travail. La façon de travailler a-t-elle commencé à évoluer ?

LE PRINCIPE

L'évaluation à chaud ne permet pas de s'assurer que les stagiaires sauront transformer les acquis en savoir-faire productif, encore moins de vérifier qu'à plus long terme l'entreprise en tirera un bénéfice, ni même que les stagiaires vont essayer d'appliquer ce qu'ils viennent d'apprendre. Sur ce dernier point, l'évaluation intermédiaire apportera quant à elle quelques éléments de réponse.

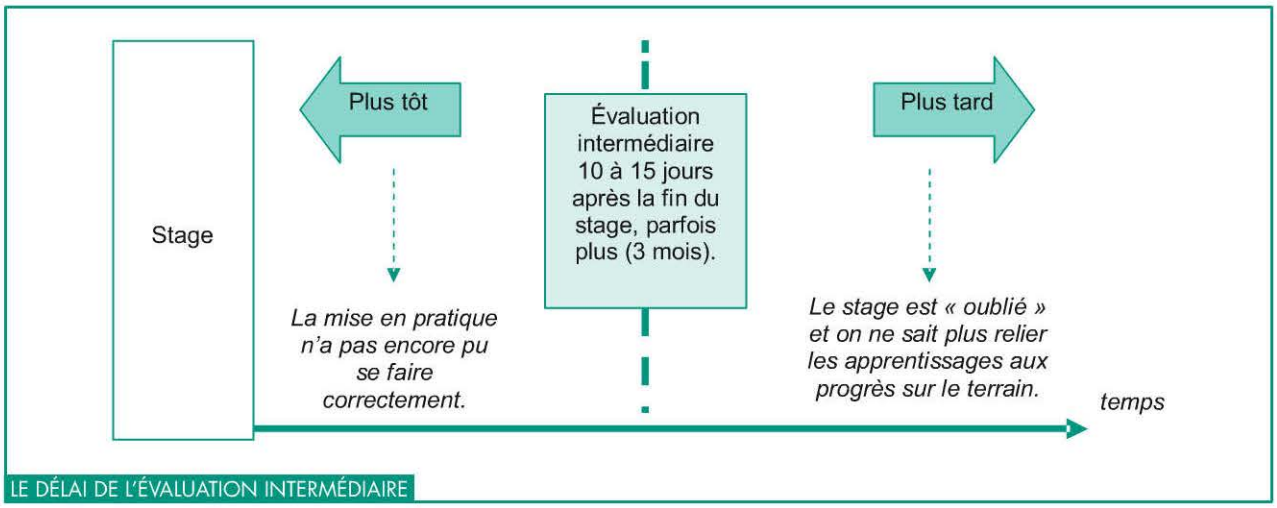
L'évaluation intermédiaire se déroule dans le mois qui suit le stage de formation. Mais ce délai n'est donné qu'à titre indicatif. Il faut en fait laisser aux stagiaires le temps d'appliquer ce qu'ils ont appris. Dans l'exemple donné page suivante, on parle encore d'évaluation intermédiaire bien que celle-ci soit réalisée près de quatre mois après la fin du stage. Le terme « intermédiaire » a été choisi par opposition aux termes « à chaud » et « à froid ». Mais plus qu'à un temps ou à un délai, il renvoie à l'idée du transfert des acquis de la formation **(▶ schéma ci-dessous)**.

LA MISE EN ŒUVRE

Ce type d'évaluation est *a priori* assez simple à réaliser. Il suffit de regarder les stagiaires travailler pour juger des changements de pratiques… à condition de connaître dans le moindre de ses détails le contenu de la formation ! Et c'est souvent là que le bât blesse : l'évaluation intermédiaire est réalisée par le responsable hiérarchique qui n'a pas suivi la formation et qui, même si normalement il en connaît le contenu (et le maîtrise), aura plus de mal à porter un jugement que ne l'aurait fait le formateur.

À cette première difficulté viennent s'en rajouter d'autres. On peut citer :

- des ex-stagiaires qui ne sont pas mis en condition d'appliquer ce qu'ils ont appris ;
- des moyens utilisés en formation qui diffèrent de ceux réellement disponibles au quotidien ;
- une opposition de certains collègues (qui eux n'ont pas suivi la formation) ou même de certains hiérarchiques.



LE DÉLAI DE L'ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

La formation s'est déroulée en septembre afin de vous préparer à votre rôle et de vous permettre de tenir tous vos entretiens avant le mois de décembre.

Une des questions d'un questionnaire envoyé à chaque stagiaire ayant suivi un stage de formation à la conduite d'entretiens individuels d'appréciation.

Combien d'entretiens deviez-vous conduire cette année ?

Combien d'entretiens avez-vous réellement menés ?

Dont en septembre/octobre

En novembre

En décembre

À l'issue de ce stage, votre (vos) subordonné(s) a (ont) reçu pour consigne de tenir ses (leurs) entretiens d'appréciation au plus tôt, et en tout état de cause avant fin décembre.

Vous en a-t-il (ont-ils) communiqué le planning ?

Combien d'entretiens a-t-il (ont-ils) réellement menés ?

Sur un total de ?

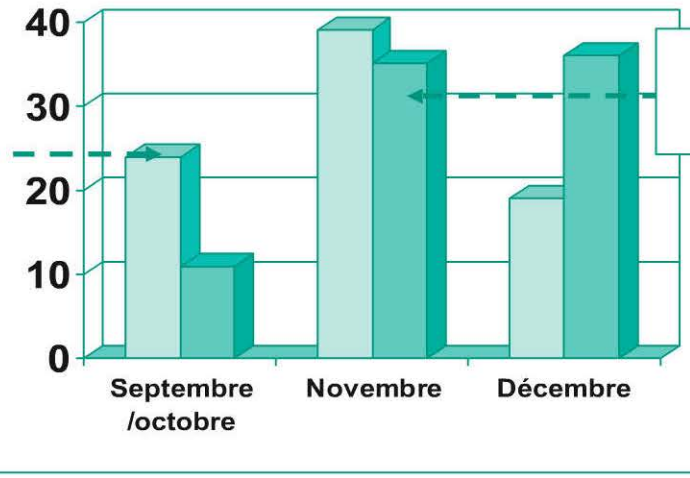
Dont en septembre/octobre

En novembre

En décembre

Une des questions d'un questionnaire envoyé à la hiérarchie de chaque stagiaire ayant suivi ce stage.

Ensemble des réponses des 82 stagiaires ayant suivi une des 6 sessions



Ensemble des réponses des 7 hiérarchiques concernés

EXEMPLE D'ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Une bonne solution consiste probablement à envoyer à tous les stagiaires, une dizaine de jours après la formation (ils auront été prévenus lors de l'évaluation à chaud), un questionnaire précis que l'on aura soi-même rédigé. Ce questionnaire comportera deux parties. La première sera réservée au stagiaire à qui il sera posé un certain nombre de questions sur les changements de pratique qu'il a essayé de mettre en œuvre et sur les difficultés rencontrées. La deuxième sera réservée au responsable hiérarchique à qui il sera demandé d'observer le comportement de l'ex-stagiaire et de répondre ensuite à quelques questions.

Le croisement des réponses peut alors devenir extrêmement riche. Le schéma de la page précédente donne à titre d'exemple un des résultats tirés d'une évaluation intermédiaire.

On voit ainsi clairement qu'un des messages que devait passer le formateur (chaque stagiaire démarrera ses entretiens dès le retour de la formation afin de pouvoir profiter de la dynamique du stage…) n'a en fait pas été suivi. Sur ce point, le formateur a donc failli.

POUR RÉSUMER

- Avec l'évaluation intermédiaire commence réellement l'évaluation de l'impact de la formation. Les habitudes et façons de faire ont-elles changé ?
- Mais à ce stade, il est encore trop tôt pour mesurer l'impact réel de ces transformations.

▶ **fiche 134**
Conclure une session de formation

▶ **fiche 135**
Pourquoi et quand évaluer ?

▶ **fiche 136**
Le bilan de fin de journée

▶ **fiche 137**
L'évaluation « à chaud »

▶ **fiche 140**
L'évaluation des acquis par QCM

▶ **fiche 142**
L'auto-évaluation du formateur

POUR ALLER PLUS LOIN

• Article « De nouvelles pistes pour évaluer la formation » sur le site exclusiverh.com.
• Article « Comment mettre en place une démarche d'évaluation de la formation » sur le site www.managementdelaformation.fr.
• Article « Évaluer la satisfaction des participants à une action de formation » sur le site www.cedip.equipement.gouv.fr.
• De Peretti André, *Encyclopédie de l'évaluation en formation et en éducation*, ESF Éditeur, 2013.
• Pottiez Jonathan, *L'Évaluation de la formation*, Dunod, 2013.
• Malassingne Pascaline, *Mesurer l'efficacité de la formation*, Éditions d'Organisation, 2007.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

139 L'ÉVALUATION « À FROID »

L'évaluation à froid doit permettre de mesurer le réel retour de l'investissement qu'a représenté la formation. Sans être une utopie, elle est très difficile à mettre en place. En effet, plus on s'éloigne en temps de la formation, plus il est difficile de faire la part des choses entre les réels apports de la formation et ceux liés au contexte de travail des personnes.

UNE ÉVALUATION DIFFICILE

Prenons l'exemple d'un salarié qui a suivi une coûteuse et longue formation au management et qui voudrait, un an plus tard, mesurer les effets que cette formation a eus sur sa pratique d'encadrement. Il se heurterait à plusieurs écueils.

- S'il encadre effectivement très bien son équipe, est-ce parce qu'il applique ce qu'il a appris en formation ?
- Ou bien est-ce parce qu'il a eu la chance de vivre certaines situations qui l'ont amené à se dépasser ?
- Ou bien est-ce parce que ses subordonnés, ses collègues ont bien joué le jeu et lui ont même facilité la tâche ?
- Ou bien parce qu'il a participé depuis la formation à deux colloques qui lui ont apporté beaucoup ?
- Ou bien parce que ses dernières lectures… etc.

Très probablement un peu à cause de tout cela, et de bien d'autres choses encore. Dans ces conditions, mesurer l'apport de la seule formation n'est pas facile.

Lorsque l'on parle d'une même formation suivie par un grand groupe de stagiaires, l'effet de cette formation est plus facile à mesurer. Par un simple effet statistique, les différences individuelles sont en effet gommées et on peut arriver à avoir une vue globalement satisfaisante des bénéfices de la formation.

QUAND LA METTRE EN PLACE ?

La période de réalisation de l'évaluation à froid sera différente d'une formation à une autre **(▶ premier schéma ci-contre)** !

Ni trop tôt, bien sûr, mais pas non plus trop tard ! La durée de vie d'une formation est difficile à déterminer de façon objective. Elle dépend de nombreux facteurs, dont en premier lieu la vitesse d'évolution des techniques et connaissances dans le domaine concerné. En informatique, les logiciels très utilisés une année deviennent obsolètes l'année suivante. Alors qu'en management certains principes vivront encore pendant des dizaines d'années avant d'être remis en question. La période choisie pour réaliser l'évaluation à froid de la formation devra tenir compte de cette durée de vie.

QUELLES TECHNIQUES UTILISER ?

Les techniques qui suivent sont utilisables indépendamment les unes des autres, ou bien en les combinant **(▶ deuxième schéma ci-contre)**.

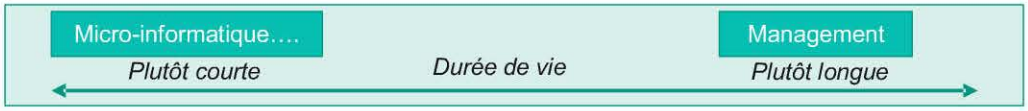
LES OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

La mise en place d'une évaluation à froid doit s'accompagner d'une reformulation des objectifs pédagogiques exprimés traditionnellement sous la forme « être capable de… ».

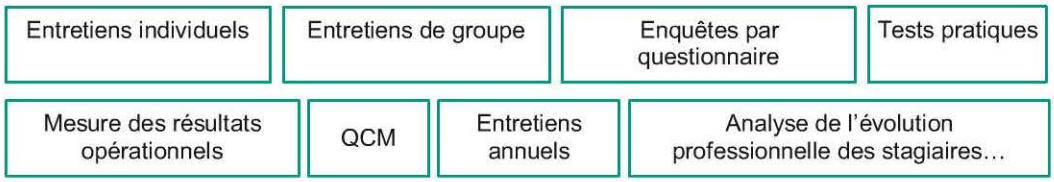
Des objectifs centrés sur les stagiaires, il faut passer à des objectifs centrés sur les résultats **(▶ troisième schéma ci-contre)**.

Copyright © 2016 Eyrolles.

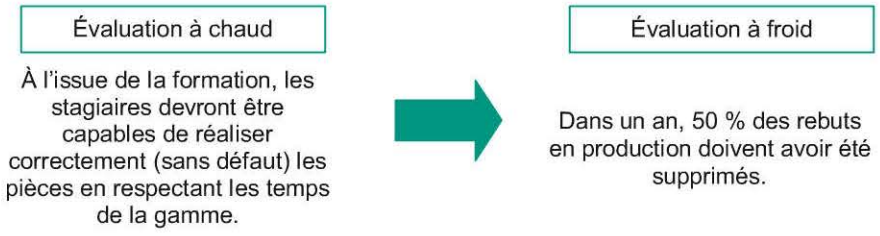
© Groupe Eyrolles



LA DURÉE DE VIE D'UNE FORMATION



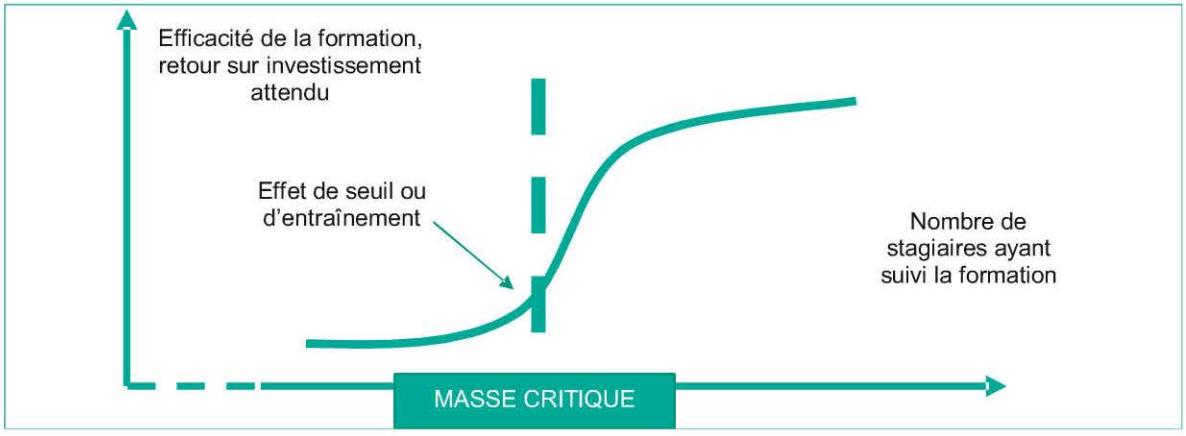
LES TECHNIQUES D'ÉVALUATION À FROID



LES OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

LA MASSE CRITIQUE

Si les effets d'une formation peuvent se faire sentir chez chacun des stagiaires pris individuellement, ils ne se feront sentir au niveau de la structure que si le nombre de stagiaires formés est suffisamment grand. C'est le problème de la masse critique, en deçà de laquelle la formation n'a que peu d'effets **(▶ dernier schéma ci-dessous)**.



L'EFFET DE MASSE CRITIQUE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

POUR RÉSUMER

• Seule l'évaluation à froid, un an ou plus parfois après la formation, permet d'en mesurer le réel impact et le retour sur investissement.

• Mais elle est difficile à mettre en place et à interpréter en raison des trop nombreux paramètres qui entrent en compte, dont certains ne dépendent pas de la formation suivie.

▶ **fiche 135**
Pourquoi et quand évaluer ?

▶ **fiche 136**
Le bilan de fin de journée

▶ **fiche 137**
L'évaluation « à chaud »

▶ **fiche 138**
L'évaluation intermédiaire

▶ **fiche 142**
L'auto-évaluation du formateur

▶ **fiche 143**
La dissolution du groupe de stagiaires

POUR ALLER PLUS LOIN

• Article « De nouvelles pistes pour évaluer la formation » sur le site exclusiverh.com.
• Article « Comment mettre en place une démarche d'évaluation de la formation » sur le site www.managementdelaformation.fr.
• Article « Évaluer la satisfaction des participants à une action de formation » sur le site www.cedip.equipement.gouv.fr.
• De Peretti André, *Encyclopédie de l'évaluation en formation et en éducation*, ESF Éditeur, 2013.
• Pottiez Jonathan, *L'Évaluation de la formation*, Dunod, 2013.
• Malassingne Pascaline, *Mesurer l'efficacité de la formation*, Éditions d'Organisation, 2007.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

L'ÉVALUATION DES ACQUIS PAR QCM 140

Le questionnaire à choix multiple (QCM) distribué en fin de formation permet de vérifier les acquis des stagiaires, mais également de mesurer l'efficacité pédagogique. Il doit pour cela être bien pensé et conçu.

LE PRINCIPE

Le QCM est particulièrement bien adapté aux formations à contenu technique, avec un apport de connaissances important. Il ne convient pas aux formations permettant d'acquérir un savoir-faire ou aux formations de type comportemental.

Il s'agit généralement d'un ensemble de questions auxquelles le stagiaire va devoir répondre en cochant parmi les réponses qui lui sont proposées celle qu'il croit être la bonne. Ce principe général peut se décliner en plusieurs variantes. Le stagiaire peut avoir à cocher la seule bonne réponse, les bonnes réponses, la meilleure réponse, la réponse fausse parmi les réponses vraies… On peut également proposer aux stagiaires un choix binaire vrai/faux ou oui/non. Il peut être aussi intéressant de demander aux stagiaires d'associer entre eux plusieurs éléments ou bien de remettre dans l'ordre une liste d'items.

Ces différentes formes de QCM ont en commun un certain nombre de points :

- ils sont faciles à mettre en œuvre, en présence ou en dehors de la présence du formateur, Ils sont réutilisables, ce qui permet de mesurer une progression ou une érosion (perte de connaissances liée à une mauvaise mémorisation) ;
- ils permettent de couvrir l'ensemble d'un contenu de formation ;
- ils sont nominatifs, permettent d'évaluer les acquis de chaque stagiaire (à l'inverse du questionnement oral en fin de formation) ;
- ils sont peu chronophages à l'utilisation ;
- ils sont faciles à corriger et à exploiter.

Les détracteurs des QCM estiment que les réponses ne reflètent pas toujours le vrai niveau atteint par les stagiaires. L'effet hasard est en effet toujours présent et un stagiaire, s'il a de la chance, peut obtenir un bon résultat qui ne doive rien à son travail. On peut également remarquer que retrouver la bonne réponse dans une liste est beaucoup plus facile que donner directement la bonne réponse. Le stagiaire peut en effet répondre indirectement par élimination ou par déduction, un peu à la manière de certains jeux télévisés à la mode.

Exemples de QCM

Le numéro atomique du fluor est ?
☐ 7 ☐ 9 ☐ 11

Dans un roulement à billes, la pièce qui permet aux billes de conserver un espacement régulier s'appelle la cage ?
☐ Vrai ☐ Faux

Parmi les composés ci-dessous, indiquez ceux qui sont des alcools :
☐ Formaldéhyde
☐ Phénol
☐ Éthanol
☐ Éthane
☐ Éthylène glycol

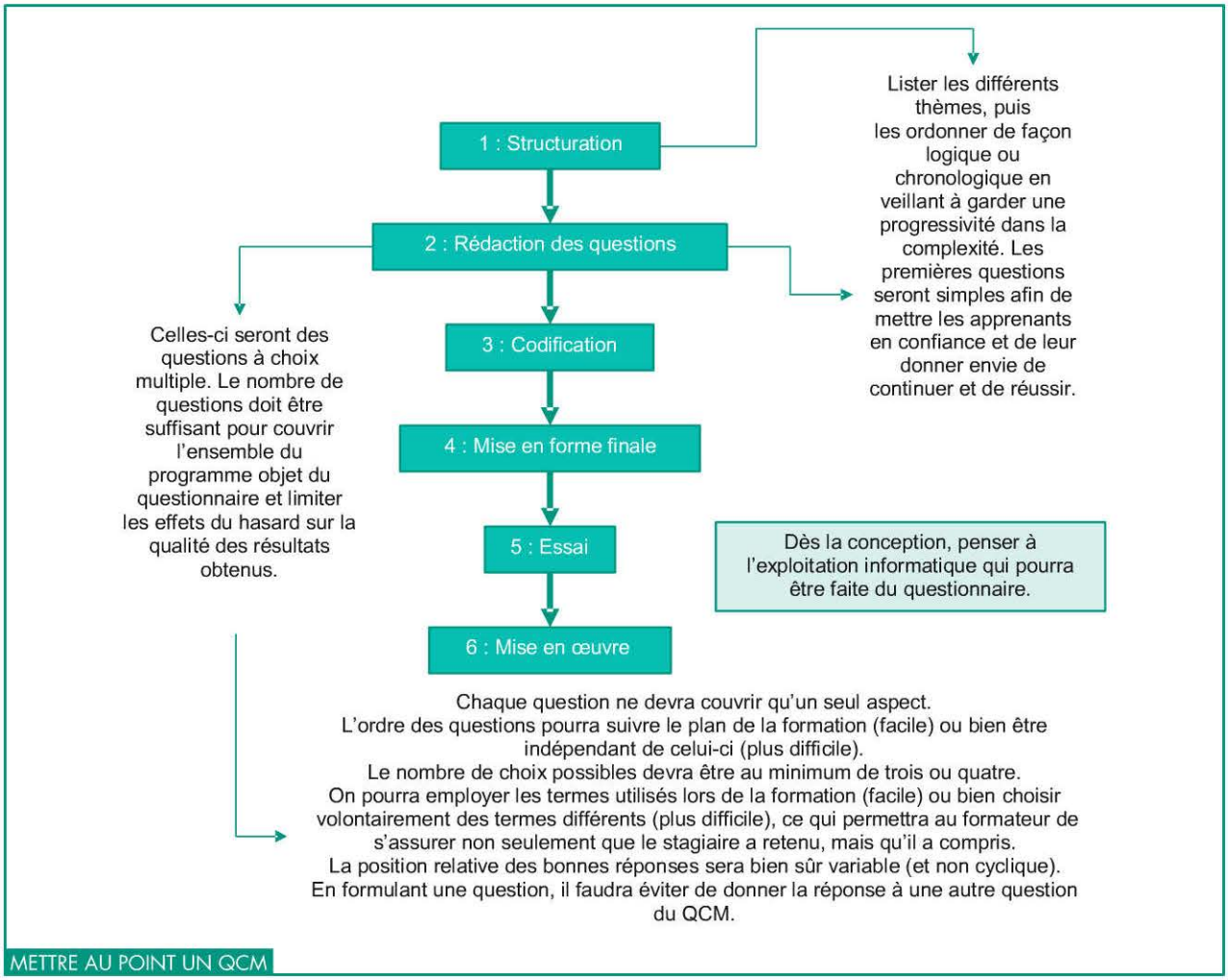
Redonnez à chaque pays sa capitale :

Suisse ☐	☐ Madrid
Autriche ☐	☐ Lisbonne
Italie ☐	☐ Vienne
Espagne ☐	☐ Rome
Portugal ☐	☐ Berne

Remettre dans l'ordre les différentes étapes de la fabrication du …
1.Cuisson 2.Broyage
3.Conditionnement 4.Mélangeage
5.Étuvage 6.Refroidissement

EXEMPLES DE QCM

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



METTRE AU POINT UN QCM

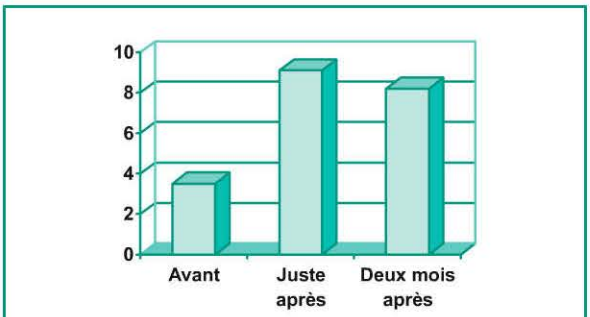
Il est cependant possible de limiter ces effets indésirables en prenant quelques précautions simples lors de l'élaboration du QCM.

METTRE AU POINT UN QCM

Pour concevoir un QCM, il faut respecter les six étapes énoncées dans le schéma ci-dessus : structuration, rédaction des questions, codification, mise en forme finale, essai et mise en œuvre.

UNE MESURE DE L'EFFICACITÉ PÉDAGOGIQUE

Le QCM peut servir d'instrument de mesure de l'efficacité pédagogique !



MESURE DE L'EFFICACITÉ PÉDAGOGIQUE

En effet, il est possible pour un même groupe de stagiaires :

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- de faire remplir un QCM avant une formation donnée ;
- puis, quelque temps après, de dispenser cette formation ;
- enfin, encore quelques jours plus tard, de leur proposer à nouveau le même QCM.

POUR RÉSUMER

Réaliser un QCM (questionnaire à choix multiples) et demander aux stagiaires d'y répondre peut être une façon de mesurer certains acquis.

▶ **fiche 135**
Pourquoi et quand évaluer ?

▶ **fiche 136**
Le bilan de fin de journée

▶ **fiche 137**
L'évaluation « à chaud »

▶ **fiche 138**
L'évaluation intermédiaire

▶ **fiche 142**
L'auto-évaluation du formateur

▶ **fiche 143**
La dissolution du groupe de stagiaires

POUR ALLER PLUS LOIN

• Article « De nouvelles pistes pour évaluer la formation » sur le site exclusiverh.com.
• Article « Comment mettre en place une démarche d'évaluation de la formation » sur le site www.managementdelaformation.fr.
• Article « Évaluer la satisfaction des participants à une action de formation » sur le site www.cedip.equipement.gouv.fr.
• De Peretti André, *Encyclopédie de l'évaluation en formation et en éducation*, ESF Éditeur, 2013.
• Pottiez Jonathan, *L'Évaluation de la formation*, Dunod, 2013.
• Malassingne Pascaline, *Mesurer l'efficacité de la formation*, Éditions d'Organisation, 2007.

La mesure de l'efficacité de la formation est alors directe.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

141 LES AUTRES FORMES D'ÉVALUATION

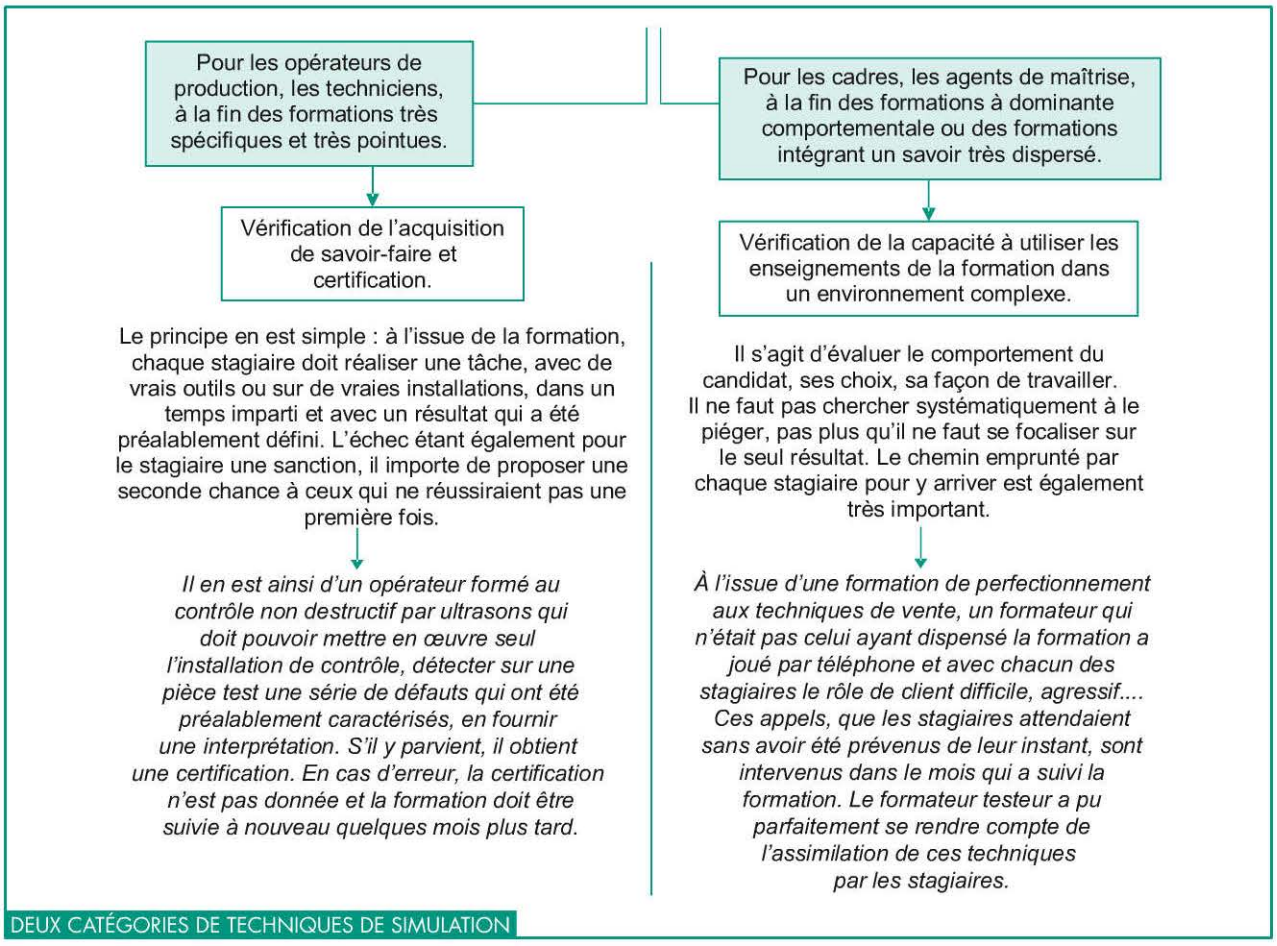
Certains types d'évaluations comme les simulations ou les exercices d'application, qui sont moins couramment utilisés, doivent toutefois être connus du formateur car il pourra être amené à les mettre en place.

LES SIMULATIONS COMPLÈTES

Il s'agit d'une forme d'évaluation très complexe utilisée également lors des recrutements.

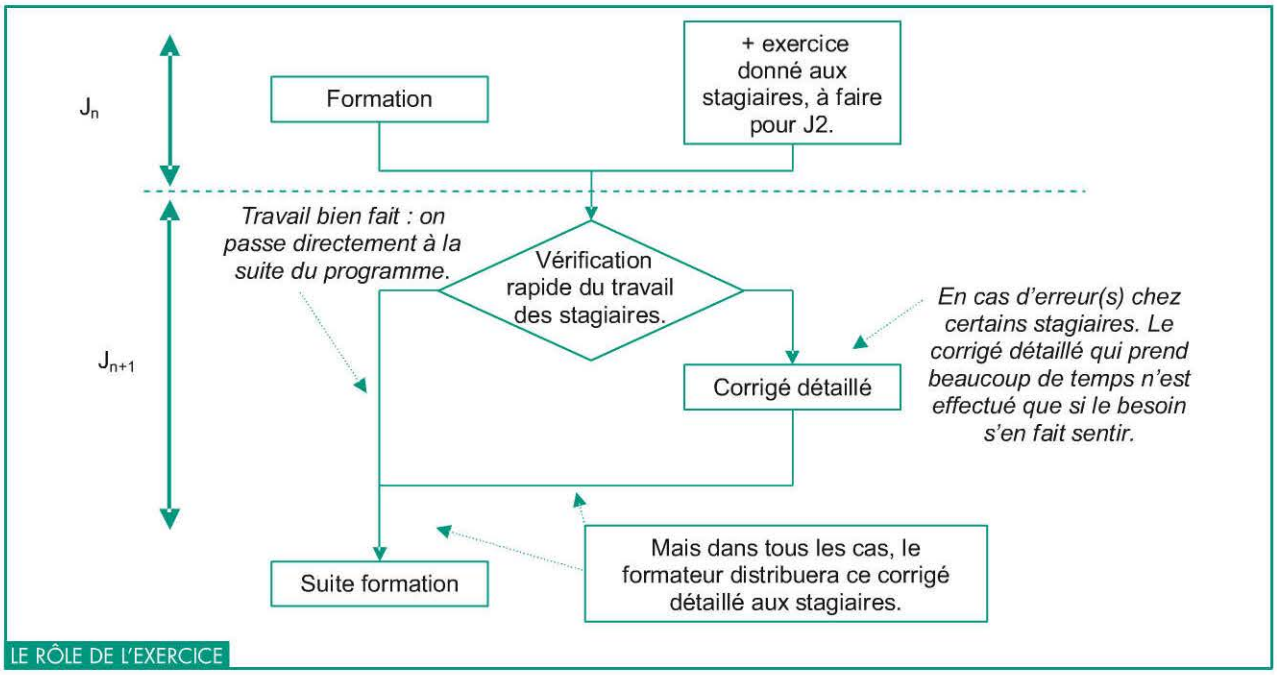
À l'occasion des jeux de rôles, il était demandé aux stagiaires de simuler un personnage et/ou une situation dans un environnement protégé. Avec les tests de mise en situation (en anglais, *assessment center*), la dimension jeu est éliminée. On demande au stagiaire d'agir dans une situation réelle, de faire face à un vrai problème et de le résoudre.

On peut alors vérifier qu'il sait faire, que sa démarche est cohérente, méthodique, et donc qu'il a parfaitement assimilé les concepts qui ont été développés par le formateur. Ces techniques sont très particulières et ne peuvent s'appliquer dans tous les cas. Il existe au moins deux grandes catégories très répandues d'application en fin de formation. Le formateur se doit de les connaître et pourra, à partir de sa propre expérience et de ses propres contenus, construire d'autres tests de mise en situation adaptés.



DEUX CATÉGORIES DE TECHNIQUES DE SIMULATION

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



LE RÔLE DE L'EXERCICE

LES ENTRETIENS

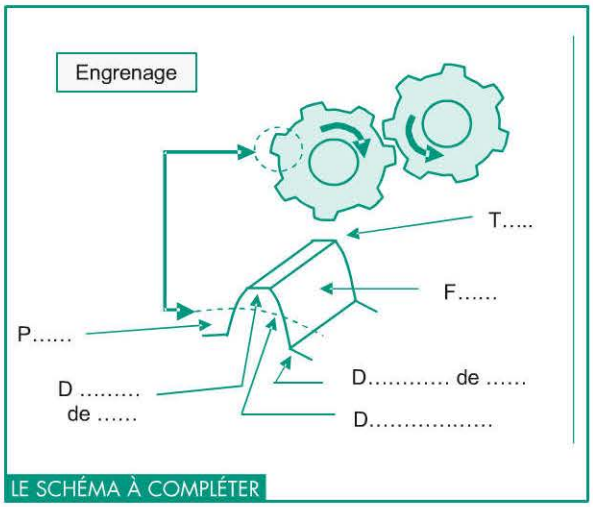
Cette forme d'évaluation, qui consiste à rencontrer après la formation plusieurs stagiaires et/ou le demandeur afin de dresser un bilan, reste assez subjective et ne doit être utilisée qu'en complément d'autres formes d'évaluation plus objectives.

LES EXERCICES D'APPLICATION

Donner un exercice pour vérifier certaines acquisitions permet de gagner un peu de temps et surtout de prolonger le face-à-face pédagogique dans le cas de formations étalées sur plusieurs semaines ou mois (entre deux journées de formation, le stagiaire « se sent toujours en formation » même si le formateur n'est pas là) **(▶ schéma ci-dessus)**.

Très scolaires, les exercices d'application utilisés comme forme d'évaluation sont à manier avec précaution car ils renvoient directement à une notion de notation, fort peu appréciée des publics d'adultes. Évaluer un groupe de stagiaires en leur demandant de faire un exercice va obligatoirement diviser le groupe en deux sous-groupes : d'un côté ceux qui viennent à bout de l'exercice et fournissent un résultat correct et de l'autre côté les autres, ceux qui n'y arrivent pas.

LES TEXTES OU SCHÉMAS À COMPLÉTER



LE SCHÉMA À COMPLÉTER

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Les textes et schémas à compléter sont souvent très utiles pour évaluer des groupes d'assez faible niveau. Une composante ludique vient y atténuer les effets destructeurs de la notation. Leur principal inconvénient est leur temps de préparation. Il faut en effet que le formateur couvre l'ensemble des points importants du contenu tout en produisant un document qui reste « digeste ». Sur ce dernier point, il est clair que le schéma à compléter se positionne mieux que le texte à compléter.

POUR RÉSUMER

Aux évaluations classiques et à l'évaluation par QCM, le formateur rajoutera d'autres formes d'évaluation qui se rapprochent plus de la réalité.

▶ **fiche 44**
Le document à compléter

▶ **fiche 53**
Réaliser un bon schéma

▶ **fiche 135**
Pourquoi et quand évaluer ?

▶ **fiche 137**
L'évaluation « à chaud »

▶ **fiche 138**
L'évaluation intermédiaire

▶ **fiche 139**
L'évaluation « à froid »

POUR ALLER PLUS LOIN

• De Peretti André, *Encyclopédie de l'évaluation en formation et en éducation*, ESF Éditeur, 2013.
• Pottiez Jonathan, *L'Évaluation de la formation*, Dunod, 2013.
• Malassingne Pascaline, *Mesurer l'efficacité de la formation*, Éditions d'Organisation, 2007.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

L'AUTO-ÉVALUATION DU FORMATEUR 142

Il est indispensable pour qui veut progresser d'analyser soi-même, avec objectivité mais sans rigueur excessive, son intervention. Pour effectuer cette évaluation, l'utilisation d'une grille à remplir est une méthode efficace.

LE PRINCIPE

L'auto-évaluation doit se faire à chaud, le soir de la dernière journée de formation. Il ne faut pas attendre, au risque de voir s'estomper les impressions ressenties et d'oublier certains points. Car c'est bien de cela qu'il s'agit : recueillir ses propres impressions, se souvenir de certains détails et comportements du groupe, analyser l'évaluation à chaud faite par les stagiaires.

LA GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION

Voici une grille que chacun pourra adapter à sa propre situation. À l'issue d'une formation que l'on vient d'animer, pour chacun de ces thèmes, on pourra se positionner vis-à-vis des affirmations de la colonne de droite qui représente la situation idéale attendue.

Ce tableau permet d'évaluer ses progrès au fil de ses animations.

	Cette affirmation est	Fausse	En grande partie inexacte	À nuancer	Tout à fait exacte
Décalage prévu/réalisé	Il n'y a pas d'écart entre ce qu'il était prévu de faire et ce qui a été effectivement réalisé. Aucune impasse, aucun oubli. Le programme a été tenu dans son intégralité.				
Cohésion/ dispersion du groupe	La cohésion du groupe était excellente. Le climat était à l'entraide mutuelle, aucun stagiaire n'a été exclu. Il n'y a eu aucune altercation verbale, aucun sous-entendu appuyé d'un stagiaire vis-à-vis d'un autre.				
Clarté des explications	Les explications n'ont pas été laborieuses. Les stagiaires ont compris tout ce qui leur a été expliqué. Les résultats des exercices, les réponses aux questions posées démontrent que tout a bien été assimilé.				
Implication des stagiaires	Les stagiaires ont réagi à ce qui leur était dit, ont montré leur intérêt en posant des questions et en demandant plus de précisions sur certains points. Ils ont pris des notes, ont fait part de leur accord ou de leur désaccord.				
Difficultés matérielles	Le matériel n'a posé aucun problème, tout a bien fonctionné, du premier coup. Les conditions matérielles n'ont eu aucun impact sur la pédagogie.				
Trous de mémoire	Le formateur a dit tout ce qu'il avait à dire, il n'a rien oublié. Il s'est appuyé sur ses back-up. Ceux-ci se sont avérés pertinents et suffisants.				

.../...

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

.../...

	Cette affirmation est	Fausse	En grande partie inexacte	À nuancer	Tout à fait exacte
Bavardages excessifs	Il n'y a pas eu de bavardages excessifs qui auraient pu traduire un désintérêt ou une lassitude des stagiaires, un niveau de discours du formateur non adapté, un sujet non maîtrisé.				
Gestion des perturbateurs	Les stagiaires perturbateurs ont bien été canalisés. Les comportements individuels n'ont pas eu de conséquences sur le résultat final de la formation.				
Réussite des jeux de rôles	Les jeux de rôles et autres exercices pédagogiques ont été bien acceptés des stagiaires. Ils se sont déroulés sans problème et ont eu l'impact pédagogique souhaité.				
Fatigue des stagiaires	Le rythme, la quantité d'informations nouvelles, la vitesse de progression, les horaires, la durée des pauses, etc., étaient adaptés au groupe et n'ont pas été à l'origine d'une fatigue excessive des stagiaires.				
Support pédagogique	Le support pédagogique a été distribué au bon moment. Il a été consulté, a servi à la prise de notes. Aucun support n'a été « oublié » par un stagiaire le dernier jour du stage.				

POUR RÉSUMER

- Aux évaluations des stagiaires, le formateur ajoutera sa propre auto-évaluation.
- C'est une condition indispensable pour progresser dans sa mission, à condition de rester objectif.

▶ **fiche 145**
La formation continue du formateur

POUR ALLER PLUS LOIN

• De Peretti André, *Encyclopédie de l'évaluation en formation et en éducation*, ESF Éditeur, 2013.
• Pottiez Jonathan, *L'Évaluation de la formation*, Dunod, 2013.
• Malassingne Pascaline, *Mesurer l'efficacité de la formation*, Éditions d'Organisation, 2007.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

LA DISSOLUTION DU GROUPE DE STAGIAIRES 143

La fin d'un stage est un moment particulier où il va falloir « défaire » un groupe que l'on s'est pourtant appliqué à constituer, à valoriser, à rendre homogène. Du côté des stagiaires comme de celui du formateur, cela peut être une phase délicate sur le plan émotionnel.

UN MOMENT PARTICULIER

Il s'agit presque d'un paradoxe : le formateur a mis plusieurs heures, parfois une journée ou plus, à former un groupe homogène et soudé. Cette cohésion s'est encore renforcée au travers des jeux de rôles, exercices communs, travaux en sous-groupe effectués par les stagiaires. Le formateur a tout fait pour que chacun se sente bien. Et lorsque d'aventure il a repéré un stagiaire un peu isolé, il n'a eu de cesse de le raccrocher au wagon des autres stagiaires.

Rares sont les cas où cette cohésion ne parvient pas à s'installer et où le groupe de stagiaires reste une somme d'individualités se souciant peu de leurs voisins.

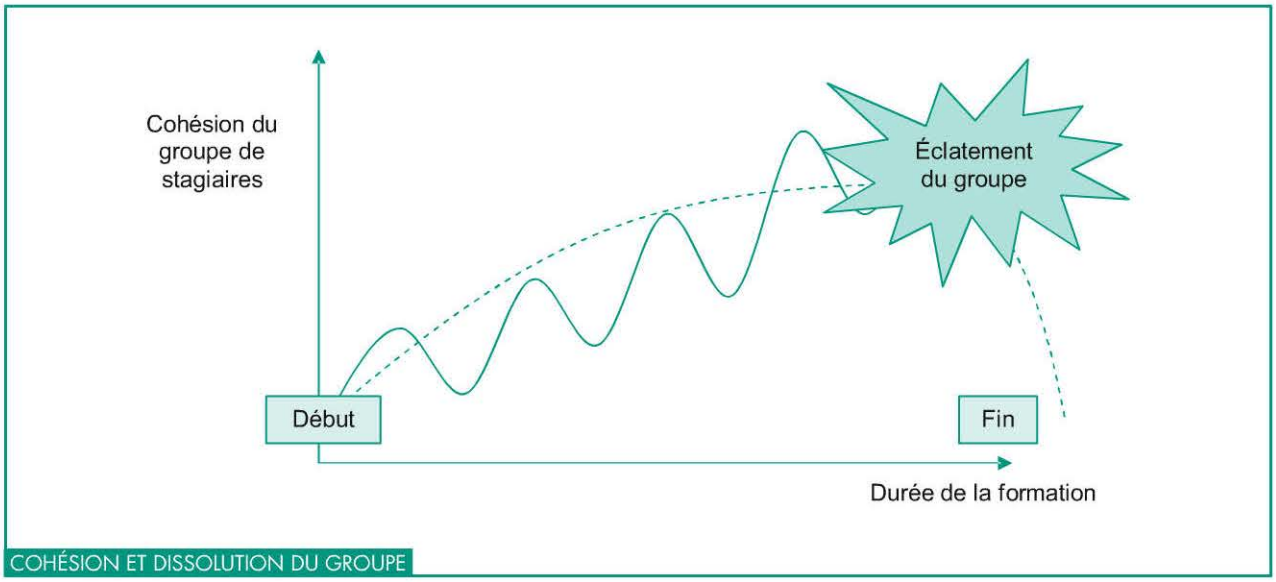
Et pourtant, lorsque sonne la fin du stage, le groupe va devoir éclater.

DU CÔTÉ DES STAGIAIRES

Deux comportements opposés de stagiaires peuvent alors être observés.

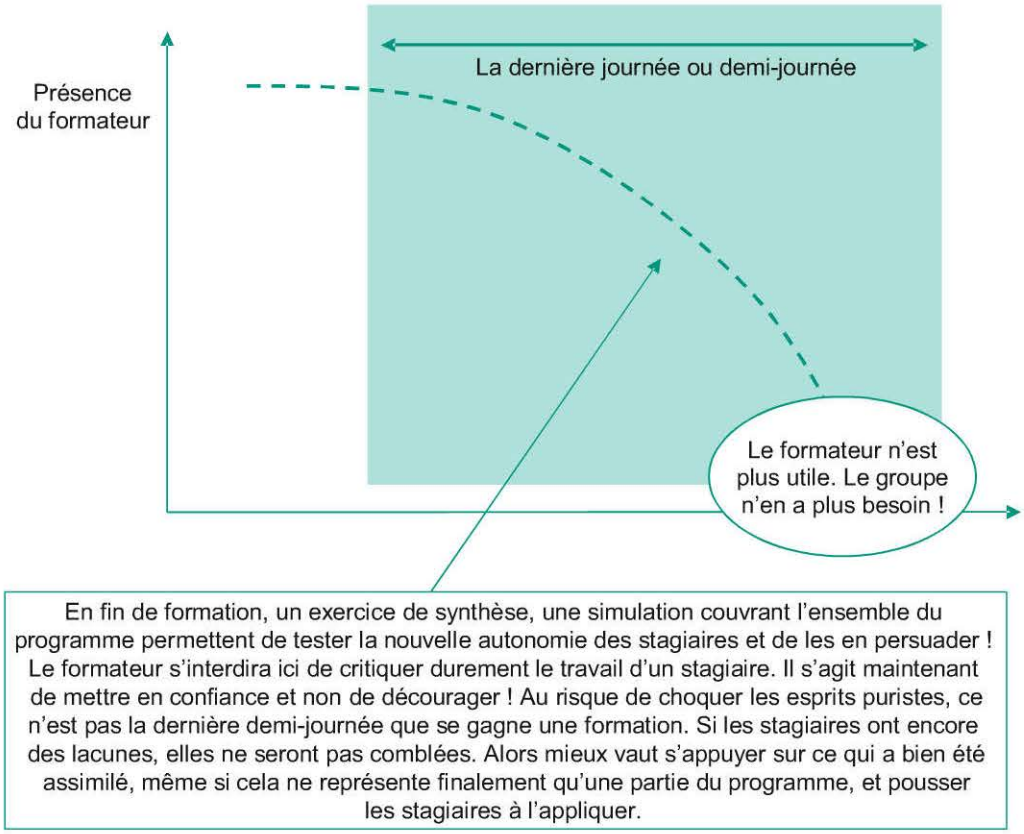
Le plus souvent, on perçoit chez les stagiaires un désir d'utiliser à fond les derniers instants et le souhait de prolonger la vie du groupe au-delà de la formation :

- expression de sentiments retenus jusque-là. À cet égard, le repas du dernier jour est un symbole important… Parfois, le formateur joue le jeu des stagiaires et propose par exemple d'offrir l'apéritif, ou bien apporte les croissants le dernier matin… ;
- recueil des adresses et numéros de téléphone (on fait circuler une feuille que chacun remplit avec ses coordonnées et que l'on photocopie ensuite autant de fois qu'il y a de stagiaires) ;



COHÉSION ET DISSOLUTION DU GROUPE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles



- demande d'une « piqûre de rappel » dans les six mois.

Parfois, au contraire, on note une minimisation de l'importance du groupe :

- dans le cas de formations longues, accroissement des retards ou absences ;
- diminution des discussions très impliquantes, réduction de l'investissement personnel.

DU CÔTÉ DU FORMATEUR

Côté formateur, la rupture n'est pas toujours facile... « *Un bon maître doit apprendre à ce que l'on se désapprenne de lui* », disait Nietzsche.



POUR RÉSUMER

- Le formateur finira par s'en aller, mais les acquis devront rester présents et chaque stagiaire, maintenant seul, devra les appliquer.
- Au formateur d'éviter de devenir indispensable. C'est lorsqu'il est devenu inutile qu'il a réussi sa mission.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

▶ **fiche 74**
L'hétérogénéité des stagiaires

▶ **fiche 75**
L'évolution du groupe

▶ **fiche 91**
Assurer la cohésion du groupe

▶ **fiche 134**
Conclure une session de formation

POUR ALLER PLUS LOIN

• Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.
• Carré Christophe, *Animer un groupe : leadership, communication et résolution de conflits*, Eyrolles, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

144 APRÈS LA FORMATION

La fin d'une formation est marquée par la délivrance d'une attestation de stage, qui présente un caractère officiel. Souvent, les stagiaires demandent également s'il est possible de bénéficier d'une « piqûre de rappel », plusieurs mois après la fin du stage.

L'ATTESTATION DE STAGE

Elle matérialise la participation d'un stagiaire à un stage de formation. Elle n'est remise qu'aux stagiaires qui ont suivi l'intégralité du stage.

Elle présente un caractère officiel, ou au moins sera utilisée par les stagiaires de façon officielle, et doit donc respecter un certain nombre de règles **(▶ schéma ci-dessous)**.

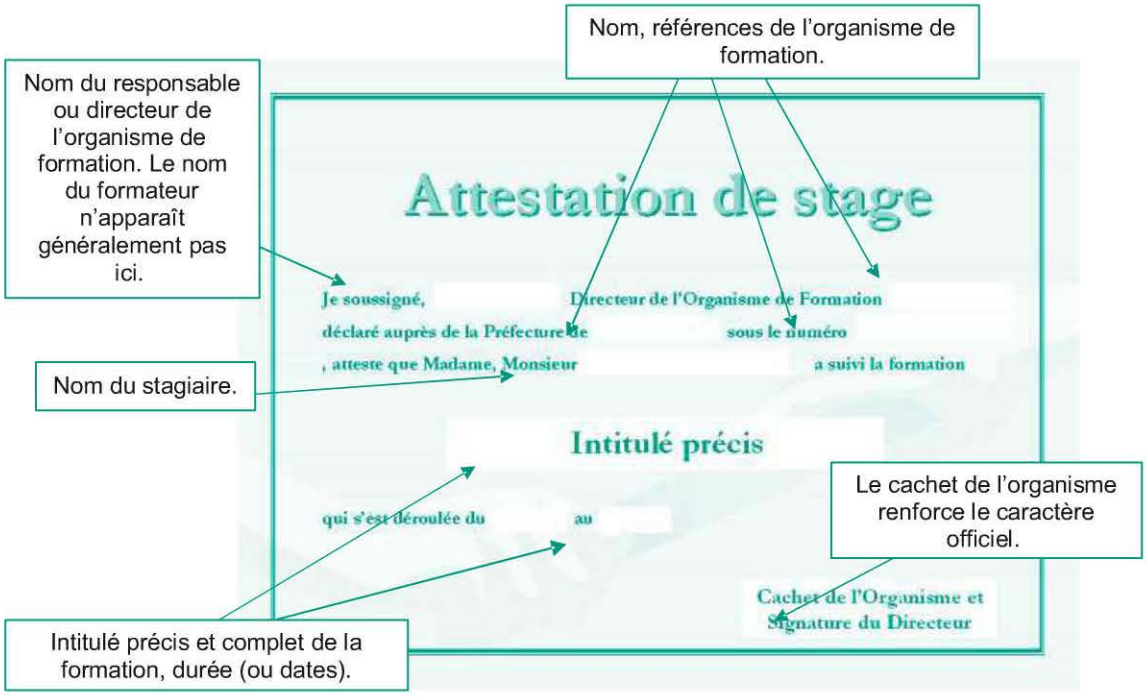
Le papier et l'impression doivent être soignés (fort grammage, couleur, image de fond…).

Deux appellations de stages identiques peuvent correspondre à des contenus différents. L'utilité de l'attestation de stage se trouve donc renforcée si, au verso, on fait figurer de façon détaillée le plan de la formation suivie. Il n'y a alors plus d'ambiguïté quant aux compétences nouvelles acquises par les stagiaires.

LA « PIQÛRE DE RAPPEL »

Il s'agit d'une demande souvent exprimée par les stagiaires : organiser une nouvelle rencontre, plus courte que la formation initiale, six à douze mois après la fin de la formation. Derrière cette demande se dissimulent plusieurs préoccupations très fortes et variables selon les stagiaires :

- certains sont arrivés un peu à contrecœur ou bien encore sont d'une timidité maladive et ont eu du mal à s'intégrer au reste du groupe. Mais les derniers jours, ils ont eu le sentiment



L'ATTESTATION DE STAGE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Cas pratique

Imaginons qu'un stagiaire vous demande de lui laisser toutes vos coordonnées afin de pouvoir vous contacter ultérieurement.

La réponse à cette question est très personnelle. Mais que les formateurs externes fassent un rapide calcul. En une année, ils ont pu animer 25 stages, ce qui représente 300 à 500 stagiaires différents. Et ces chiffres sont souvent dépassés. Recevoir un beau jour un appel téléphonique d'un stagiaire qui se souvient bien de vous mais que vous avez oublié n'est pas forcément agréable. Ni pour l'ancien stagiaire, pour qui le stage suivi est encore bien présent à l'esprit, qui pensait être reconnu et découvre qu'il a été oublié ; ni pour le formateur qui depuis a vu beaucoup d'autres stagiaires et pour qui ce stage n'est qu'un parmi de très nombreux autres !

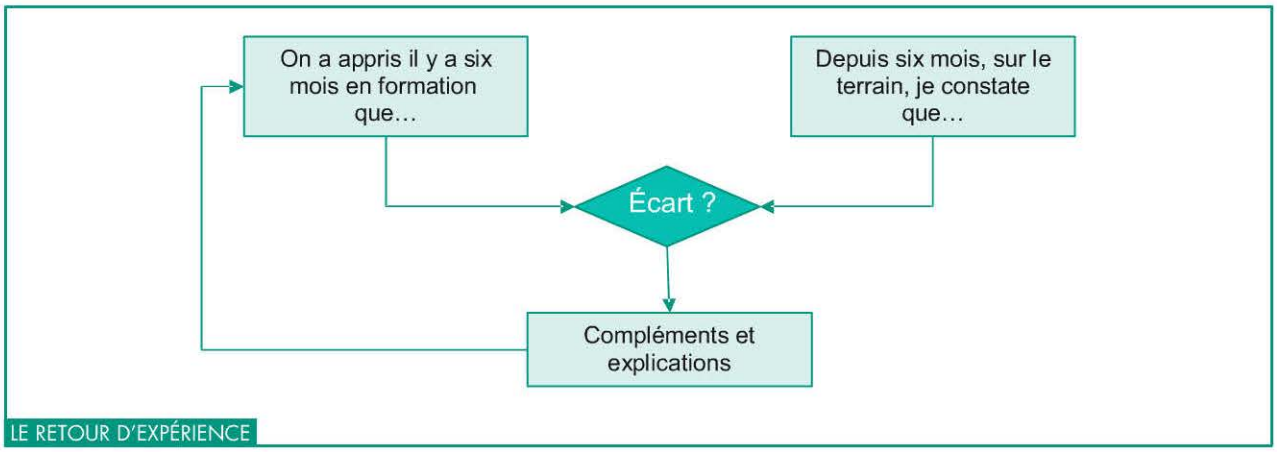
que tous ces problèmes étaient réglés ! Dommage, car ce soir, tout le monde va devoir se quitter ! Ils aimeraient bien en profiter plus et revoir les stagiaires et le formateur avec qui maintenant ils se sentent bien ;

- d'autres veulent exprimer leur gratitude au formateur, lui montrer qu'ils n'ont pas vu le temps passer ;
- certains ne se sentent pas prêts à mettre en œuvre ce que le formateur leur a appris. Ils n'osent pas et espèrent qu'une ou plusieurs journées complémentaires leur permettront de franchir le pas ;
- quelques stagiaires sont perfectionnistes, assoiffés de connaissances…

Mais attention, au bout de six mois, ce n'est plus la même chose. Le groupe ne pourra pas vraiment se reconstituer et les stagiaires auront le sentiment que tout a changé… Chacun a évolué, a pu confronter les apports théoriques à sa propre réalité.

C'est d'ailleurs en cela, et uniquement cela, que ces piqûres de rappel sont intéressantes, surtout dans le cas des formations comportementales, pour lesquelles il peut être intéressant de mesurer la progression des stagiaires à l'issue du stage initial et de six mois de pratique de ce qui a été appris. Une piqûre de rappel après une formation technique est beaucoup plus discutable et souvent inutile.

Plus que le terme « piqûre de rappel », il est d'ailleurs préférable d'employer le terme « retour d'expérience ». Alors que la première formulation sous-entendait une implication du



LE RETOUR D'EXPÉRIENCE

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

formateur avec répétition de ce qu'il avait dit lors du stage initial, le deuxième terme met l'accent sur la participation active et sur les échanges entre les ex-stagiaires.

POUR RÉSUMER

- De nombreux stagiaires demanderont une « piqûre de rappel » quelques mois après la formation.
- Le formateur vérifiera que derrière cette demande ne se cache pas en fait une réticence à mettre en œuvre ce qui a été appris.
- Il préférera le terme de « retour d'expérience », qui laisse entendre que ce qui a été appris a commencé à être appliqué.

▶ **fiche 134**
Conclure une session de formation

▶ **fiche 143**
La dissolution du groupe de stagiaires

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

LA FORMATION CONTINUE DU FORMATEUR 145

S'il est vrai que « former, c'est se former », les formateurs n'échappent pas à l'obligation de remettre périodiquement à jour leurs connaissances et compétences. Le discours qu'ils tiennent devant leurs stagiaires doit intégrer les derniers concepts ou nouveautés apparus dans leur domaine de formation.

LE PRINCIPE

Quel serait par exemple l'intérêt de suivre une formation de formateurs animée par quelqu'un ne connaissant pas le nouveau dispositif CPF (compte personnel de formation), qui représente un changement très important dans les mentalités et peut avoir un impact important sur la composition et la motivation des groupes de stagiaires ?

Par ailleurs, au-delà de la formation technique dans son domaine d'expertise, des normes et réglementations qui évoluent régulièrement, il est important pour le formateur de développer ses compétences pédagogiques et de communicant.

L'EXPRESSION ORALE

L'expression orale constitue souvent le talon d'Achille des formateurs débutants, mais aussi de certains formateurs expérimentés qui ont toujours des difficultés à s'exprimer face à un public difficile (ou qu'ils croient difficile). La formation continue d'un formateur doit absolument comprendre un entraînement à la communication orale. Dans ce domaine, rien n'est jamais acquis et le formateur devra sans cesse se remettre en question. Deux outils l'y aideront tout particulièrement : les improvisations et la vidéo.

Les improvisations

Se mettre debout au milieu d'une pièce, et commencer à parler de façon structurée et pendant cinq ou dix minutes sur un sujet dont on ignorait la nature quelques secondes auparavant est un des exercices les plus formateurs qui soit. En effet, lorsque l'on parle d'un sujet que l'on connaît, la composante « par cœur » est toujours présente, facilite les choses et masque les défauts d'expression. Alors qu'au contraire, dans un exercice d'improvisation, on mesure réellement les qualités d'expression du formateur. Placé au pied du mur, il devra puiser au fond de lui-même et de toutes les ressources dont il dispose pour arriver à s'en sortir honorablement.

La vidéo

On ne reviendra pas sur tous les avantages de la vidéo. Si ce n'est pour dire qu'il serait bon que tout formateur puisse, de temps en temps, se faire filmer lorsqu'il dispense une formation.

Pour un formateur, se voir animer une formation, pouvoir décortiquer chaque geste ou attitude est extrêmement riche d'enseignements. Cela permet de prendre conscience de ses défauts et de les supprimer petit à petit.



CONSEIL

L'auteur de cet ouvrage n'hésite pas, lorsqu'il anime une formation de formateurs, à se filmer lui-même à l'issue d'un exercice au cours duquel les stagiaires ont été filmés. Le matériel est en place et les stagiaires ne s'en aperçoivent pas ! Et si certains se demandent pourquoi la caméra fonctionne encore, il ne faut pas hésiter à leur en expliquer la raison.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

LA PÉDAGOGIE

La pédagogie, et en particulier l'art d'expliquer une notion nouvelle, est le deuxième domaine dans lequel le formateur doit progresser continuellement.

Un exercice classique consiste à essayer de se regrouper à plusieurs formateurs, puis demander à l'un d'expliquer aux autres une notion spécifique donnée avec, suivant les cas, certaines consignes :

- n'employer que des mots d'usage courant ;
- n'utiliser que des schémas ;
- ne pas dépasser une durée de 5 minutes…

S'ils jouent réellement le jeu, les autres formateurs fourniront au formateur qui se prête à cet exercice des indications précieuses sur sa façon d'expliquer quelque chose à quelqu'un. Bien souvent d'ailleurs, cet exercice permet non seulement d'affiner sa pédagogie, mais également de mettre en évidence certaines lacunes sur le fond même du sujet abordé.

LA GESTION DES SITUATIONS DIFFICILES

La gestion des situations et stagiaires difficiles est le troisième thème qui doit faire l'objet d'une formation continue du formateur. Il est utile que celui-ci possède quelques compétences en psychologie et sciences du comportement. Suivre des stages consacrés à la PNL, à l'analyse transactionnelle, etc., permet à la fois de mieux se connaître et de mieux comprendre et décrypter les réactions de ses stagiaires. C'est aussi souvent l'occasion de rencontrer d'autres formateurs avec lesquels il sera intéressant de confronter les expériences vécues lors de certaines animations difficiles. Il ne faut pas oublier que lorsqu'il pratique son métier, le formateur rencontre très rarement ses autres collègues formateurs. Les stages constituent alors un moment privilégié de rencontre.

QUAND SE FORMER ?

S'il l'exerce à temps complet ou quasi complet, l'activité d'un formateur est saisonnière. Le début d'année (les plans de formation ne sont pas terminés), les périodes de vacances (l'absence de certains des personnels rend impossible l'envoi en formation de ceux qui sont présents) sont des périodes creuses en termes d'organisation de sessions de formation. Ce sont ces périodes qui devront être mises à profit par les formateurs pour se perfectionner.

Pour les formateurs occasionnels, le problème ne se pose pas de la même façon. Lorsqu'ils ne forment pas, ils assument leur fonction habituelle et ont le plus grand mal à faire comprendre à leur entourage hiérarchique la nécessité de perfectionner leurs techniques d'animation. En fait, le problème pourrait être posé en ces termes : un formateur occasionnel assurant deux semaines d'animation par an en dehors de son travail habituel devrait pouvoir disposer d'au moins deux semaines pour préparer ses formations et également se perfectionner. Les mentalités ne sont pas encore assez évoluées pour que ce principe soit adopté et le formateur occasionnel doit souvent se satisfaire, dans le meilleur des cas, d'une formation initiale de formateur, qui restera insuffisante si elle n'est pas régulièrement suivie de sessions de perfectionnement.

LES STAGES DE FORMATION DE FORMATEURS

Les grands organismes de formation proposent des stages généraux de formation de formateurs. Certains organismes plus petits et spécialisés offrent des contenus plus ciblés. À chacun de

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

faire son choix dans un marché très éclaté dans lequel, malheureusement, la notoriété n'est pas toujours un gage de qualité.

LES AUTRES MODALITÉS POUR SE FORMER

- Les colloques, salons et autres rencontres de spécialistes constituent pour le formateur un bon moyen de se former. À condition de jouer le jeu, de participer aux tables rondes, et de ne pas se contenter d'écouter passivement.
- La lecture de revues et d'ouvrages est une troisième voie offerte au formateur. Elle offre plus de souplesse et est très peu coûteuse. Une bonne résolution : lire un ouvrage professionnel par mois !

Enfin, on ne saurait terminer ce bilan très synthétique des possibilités de formations offertes aux formateurs sans parler de l'exercice probablement le plus formateur qui soit : rédiger un ouvrage professionnel sur le sujet dont on dispense une formation. Outre la notoriété et la reconnaissance que cela représente, il s'agit d'un excellent moyen de s'assurer que l'on maîtrise parfaitement l'intégralité d'un sujet et que l'on sait en parler simplement !

POUR RÉSUMER

- Le formateur doit périodiquement remettre à jour ses connaissances, dans le domaine qu'il enseigne mais aussi dans celui de la formation.
- Mieux s'exprimer, mieux se faire comprendre, mieux gérer les stagiaires... il y a toujours matière à s'améliorer !

▶ **fiche 77**
Soigner la qualité de sa communication

▶ **fiche 79**
La communication non verbale

▶ **fiche 135**
Pourquoi et quand évaluer ?

▶ **fiche 137**
L'évaluation « à chaud »

▶ **fiche 142**
L'auto-évaluation du formateur

POUR ALLER PLUS LOIN

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André (dir.), *Le Grand Livre de la formation*, Dunod, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

Index

Les numéros renvoient aux principales fiches traitant du sujet.

A

Acheteur (de formation) 4
Acteur (de la formation) 4
Adulte (en formation) 22
Affichage (en salle de formation) 45, 29
Affichage (sur le poste de travail) 123
Affiches (pour la communication visuelle) 45
Alliés (stagiaires) 100
Analphabétisme 124
Analyse transactionnelle 81
Apathie (du groupe de stagiaires) 101
Arbitre (rôle) 98
Arborescence (prise de notes) 97
Argumentation 111
Articulation (voix) 78
Assertivité (du formateur) 83
Association (principe d') 53
Attentes (des stagiaires) 68, 134
Atténuation (reformulation …) 82, 102
Attestation (de stage) 144
Auto-évaluation (du formateur) 142
Autonomie 131
Autoritarisme (du formateur) 81

B

Bande dessinée 56
Bavard (stagiaire) 103
Berne (Éric) 81
Besoin (de formation) 1, 2, 3, 6
Bilan (de fin de journée) 136
Boileau 110
Brainstorming 27, 28, 116
Bruit 126,127
Burns (postulats de) 74

C

Caméscope 33, 38
Carte mentale 15
Challenge (entre les stagiaires) 93
Chronologique (plan) 16
Classement (techniques de) 27
Co-animation 85, 86, 87
Codage 77
Cohésion (du groupe de stagiaires) 91, 143
Communication 77, 78, 79
Communication non verbale 79
Communication orale 78
Communication visuelle 45, 123
Compétence 1
Composition
(d'une planche pédagogique) 46, 47
Composition (des sous-groupes) 117
Composition (du groupe de stagiaires) 3, 10
Concept 114
Conceptualisation 114
Conclusion (d'une session de formation) 134
Conférence 106
Confidentialité (du support de formation) 39, 50
Consignes 26, 36
Contenu de la formation 15, 16, 17

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Contradictoires (technique des groupes) 116
Contre-exemple 114
Corriger (les propos d'un stagiaire) 102
Couleur 56
Coût de revient (d'une formation) 5
CQQCOQP 17
Craintes
(des stagiaires à l'entrée en formation) 68
Croisée (présentation) 70
Cycle des apprentissages 8

D

Date (de la formation) 3, 12
De Bono (Edward) 98
Débat 98, 116
Débriefing 33, 35, 119, 121
Décideurs (formation des) 108
Décodage 77
Décomposition (d'un geste technique) 129
Découpage (d'une formation en plusieurs parties) 19, 80, 86
Découverte 23, 25
Déduction (mécanisme de) 111
Déductive (approche) 19, 111
Demandeur (de formation) 2, 3, 72
Démarrage (d'une formation) 66, 67
Démonstration 23, 25
Démontrer (un concept) 111
Démotivation (d'un stagiaire) 94
Démultiplication (d'une formation) 13
Déplacement (du formateur) 62, 63
Descriptif (plan) 16
Description 113
Désistement tardif (de stagiaires) 107
Dessins 51, 52, 53, 54, 55, 56
Différenciée (pédagogie) 21
Directeurs (formation des) 108
Direction de l'entreprise 4
Disposition des tables 61
Dissolution (du groupe de stagiaires) 143
Distance (et communication) 61
Distance (formation à) 20
Distribution (des supports pédagogiques) 40, 47
Document à compléter 41, 44
Dossier de synthèse 41, 42
Droit d'auteur 50
Durée (d'un travail en groupe) 119
Durée (de la formation) 3, 11, 67
Durée (évaluation) 11

E

Écho (question) 82
Écoute 82, 112
Écran (formation sur) 89, 90
Efficacité (de l'apprentissage) 133, 140
E-learning 20
Élocution 78
Émargement (feuilles d') 73
Émergence des représentations 69
Émetteur 77
Émotivité (d'un stagiaire) 103
Émotivité (du formateur) 88
Empathie 112
Encouragement (reformulation) 82
Engagement (des stagiaires) 93
Enregistrement (mémorisation) 96
Entretien
(avec le demandeur d'une formation) 3
Entretiens (d'évaluation) 141
Envie (par opposition à besoin) 1
Équipement (de la salle de formation) 63
Équipes
(formation des personnels en équipe) 14
Erreur 26
États du moi 81
Étude de cas 35
Évaluation (de la formation) 135, 141
Évaluation à chaud 135, 137
Évaluation à froid 135, 139
Évaluation intermédiaire 135, 138
Évocation (mémorisation) 96
Évolution (des stagiaires) 75
Exercices 34, 141
Explication 110, 123
Explicitation (reformulation) 82
Exploitation (des évaluations) 137
Exposé 23, 24

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Exposition (mémorisation) 96
Extrêmes (conditions de formation) 127

F

Fatigue (des stagiaires) 89, 92
Fatigue (du formateur) 88
Feed-back 77, 81
Fermée (question) 82
Feutres 29
Fil conducteur 18
Films 37
Filtre 77
Fin du stage 143
Fonction de contrôle 81
Fonction de production 81
Fonction de régulation 81
Fonctionnement (d'une machine) 130
Formateur (comportement) 81, 101
Formateur (profil) 81
Formation continue (du formateur) 145
Formation intra 3, 5

G

Geste technique 129, 132
Gestion du temps d'animation 80, 92
Grafcet 130
Grand groupe (formation face à un) 106
Groupe (caractéristiques) 74, 76
Groupe (composition) 3, 10
Groupe (construction du) 75, 91
Guide d'animation 18
Guide pratique 41, 43

H

Habillement (du formateur) 71
Halo (effet de) 82
Hélicoptère (technique de l') 17
Hermann (théorie de N.) 74
Hésitants (stagiaires) 100
Heuristique (schéma) 15
Homogénéité (du groupe de stagiaires) 74, 100
Horaires (d'une formation) 65, 92, 105
Hors sujet (stagiaire) 104

I

Illettrisme 123, 124
Implication (des stagiaires) 92, 93
Implication (du formateur) 133
Improvisation 109, 145
Incertitude (principe d') 82
Incivilités 105
Incompréhension 112
Indépendance (du stagiaire) 75
Induction (mécanisme d') 111
Inductive (approche) 111
Informatique (formation) 89, 90
Interrogation 23, 24
Introduction (d'une formation) 66, 67
Isolement (d'un stagiaire) 103

J

Je sais tout (stagiaire) 104
Jeux de cartes 32
Jeux de rôles 31, 32, 33
Jeux pédagogiques 57, 58, 59, 60
Joari (fenêtre de) 38
Juste à temps pédagogique 12

K

Kolmogorov 113

L

Laisser aller (du formateur) 81
Légitimité (du formateur) 87
Lieu (de la formation) 3
Lisibilité cognitive 123
Lisibilité visuelle 123

M

Machine (expliquer le fonctionnement d'une) 130
Maintenance (et formation au poste) 127
Malentendu 77
Mallette (du formateur) 64
Management (d'un groupe de formateurs) 87
Maquette 115
Marqueurs 29

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Maslow (pyramide de) 95
Mémoire 84, 96
Mémorisation (facilitation de la) 96
Métacommunication 77
Méthodes pédagogiques 11, 23
Micro 106
Miroir (question) 82
Mise à jour (des documents de formation) 132
Modélisation (d'un geste technique) 129
Modules élémentaires 19, 20
Monosémie (principe de) 53
Motivante (formation) 95
Motivation (d'un groupe de formateurs) 87
Motivation (d'un stagiaire) 94
Mutisme (d'un groupe de stagiaires) 101

N

Négociation (d'un contenu de formation) 3
Nietzsche 143
Niveau (de base faible) 120
Niveau (des stagiaires) 9
Niveau d'une formation 8, 11
Nombre de stagiaires 3, 10, 126, 127
Notes (prise de) 97

O

Objectif élémentaire 15
Objectif intermédiaire 15
Objectif pédagogique 6, 7, 8, 17
Objectif pédagogique opérationnel 15
Objectif terminal d'intégration 15
Objection (des stagiaires) 102
Observateurs (lors des jeux de rôles) 33
Observation (et apprentissage) 133
Opérations mentales 129
Opposant (stagiaire) 100, 102
Organigrammes techniques 15
Organisation matérielle (d'une formation) 5, 61, 62, 89, 126
Orthographe 33, 46
Ouverte (question) 91

P

Paperboard 29, 54, 63
Pareto (loi de) 80
Partialité (effet de) 82
Participation (des stagiaires) 75
Pause 17, 88, 92
Pédagogie différenciée 21
Petit groupe (formateur face à un) 107
Photographies 51
Piège (question) 82
Piqûre de rappel 144
Placement (des stagiaires dans la salle) 76
Plan (d'une formation) 16
Planches pédagogiques 41, 46, 47, 48, 49
PMI (technique) 98
Pont (méthode du) 84
Poste de travail (formation sur le) 125, 126, 127, 128
Poste de travail (positionnement dans le processus global) 128
Posters (lors d'un travail en sous-groupes) 119
Post-it 28
Praxème 129
Prérequis 9
Préparation (d'une formation) 61, 62, 63, 64, 65, 109
Présence (feuille de) 73
Présentation (d'une formation par le demandeur) 72
Présentation (de la formation) 68
Présentation (des stagiaires) 66, 70
Présentation croisée 70
Présentation (du formateur) 66, 71
Présentation (tour de table) 70
Prise de notes 97
Procédure 132
Processus 128
Profil (des formateurs) 81
Progression pédagogique 17

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Q

QCM (questionnaire à choix multiples) 140
Question (difficile) 84
Questionnaire (préalable à la formation) 69
Questionnaire d'évaluation 137
Questionnement 69, 82, 119
Questions (typologie des) 82, 84

R

Rébellion (d'un stagiaire) 75
Récepteur 77
Recueil des attentes 68
Reformulation 77, 82, 136
Réfuter (une objection) 102
Regard 79, 127
Relais (question) 82
Répétition (d'un geste) 130
Répétition (dans le discours du formateur) 17
Répétition (de la formation) 88
Représentants (du personnel) 4
Représentation (fonction de) 52
Représentations (chez les stagiaires) 69
Résistants (stagiaires) 100
Respiration 78
Responsable formation 4
Responsable hiérarchique (des stagiaires) 4
Retard (des stagiaires) 105
Retour sur investissement 5, 133
Rétroprojecteur 63
Réunion discussion 98
Routine 99

S

Salle de formation 61, 62
Savoir-faire comportemental 6
Savoir-faire technique 6
Savoir théorique 6
Schéma 51, 52, 53, 54, 55, 56
Silence (du groupe) 101
Silence (expression orale) 78
Simulation (et évaluation) 141
Socrate 134
Solution (par opposition à besoin) 1, 3
Soumission (stagiaire) 75
Sous-groupe 116, 117, 118, 119
Sous-groupe (organisation matérielle) 118
Sous-groupe (règles pour le travail en) 118
Stress (du formateur) 88
Subliminal 123
Support pédagogique 39, 40, 41, 132

T

Tableau papier 29, 54, 63
Tables 61
Tablette rigide 126
Taille (du groupe de stagiaires) 3, 10, 106, 107
Téléphone portable 105
Temps (d'animation) 80
Terrain (visite sur le) 121
Test (outil de formation) 36
Test (question) 82
Thématique (plan) 16
Timide (stagiaire) 103
Titre (d'une formation) 6
Ton (de la voix) 78
Tour de table 30, 68, 137
Tour de table (de présentation) 70
Transparent (pour travail en sous-groupes) 119
Trou de mémoire 84
Tutoiement (en formation) 71, 74
Typologie (des stagiaires) 74

U

Urgence (former dans l') 109

V

Variables visuelles 52
Vidéo 78, 145
Vidéoprojecteur 63
Visite (sur le terrain) 121
Voix 78
Vulgarisation 110, 122, 145

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

Compléments à télécharger

Vous avez acheté cet ouvrage et nous vous en remercions. Vous pouvez à titre gracieux bénéficier d'un certain nombre de compléments à télécharger. Riches en contenu, ils ont été pensés comme un prolongement pratique et directement opérationnel du livre papier.

Cet avantage est exclusivement réservé aux acquéreurs de cet ouvrage. Pour bénéficier de ce contenu via le téléchargement, il suffit de vous connecter à l'adresse suivante et de télécharger les fichiers :



http://www.st1.eyrolles.com/56171/formateur.zip

Mention légale : le service de téléchargement proposé ci-dessus est délivré à titre gratuit. Les émetteurs se réservent le droit de retirer ou de modifier cette possibilité sans préavis et en cas d'utilisations qui s'avèreraient sans commune mesure avec les ventes du livre. Les documents disponibles sur le CD-Rom ou à télécharger restent la propriété de l'auteur qui les met à la disposition du lecteur pour son usage personnel ; en retour celui-ci s'engage à ne pas les diffuser ou à en faire un usage commercial sans l'accord de l'auteur et de l'éditeur.

Copyright © 2016 Eyrolles.

Copyright © 2016 Eyrolles.

Dans la même collection









Copyright © 2016 Eyrolles.



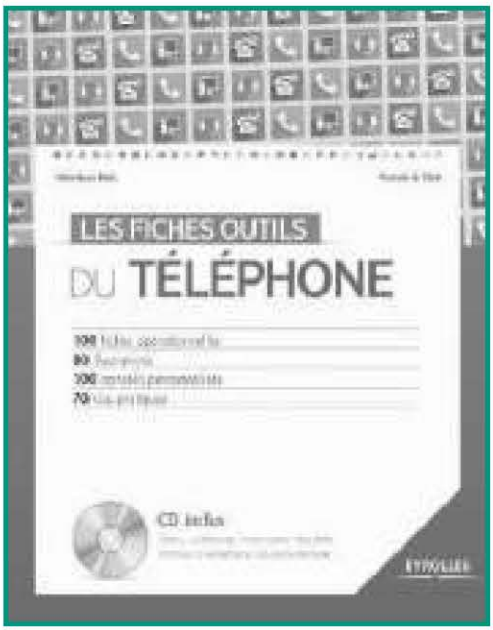








Copyright © 2016 Eyrolles.


LES FICHES OUTILS
DU TÉLÉPHONE
CD inclus


Jean-Marc Lagarde
LES FICHES OUTILS FOCUS
TABLEAUX DE BORD
ET BUDGETS AVEC EXCEL
CD inclus


LES FICHES OUTILS FOCUS
DU SIRH
CD inclus


LES FICHES OUTILS
DE LA RSE
CD inclus