



Formation de formateurs

Cahier pédagogique



FORMATION – ACCOMPAGNEMENT - CONSEIL
PARIS – NANTES- PERIGUEUX– MARSEILLE

Sommaire

Le déroulement d'une action de formation	3
- Les adultes en formation	4
- Les grandes étapes de conception d'une formation	5
- Situation initiale – Situation finale	6
- Les objectifs	7
- Les méthodes	9
- Les moyens	8
- Les 4 phases d'apprentissage	10
- La progression pédagogique	11
- L'organisation du temps, les rythmes	14
Les techniques pédagogiques.....	15
- Concevoir ses supports visuels	16
- Les différents types d'exposés	17
- Les démonstrations	19
- Concevoir des phases d'application	20
- Les études de cas	24
- Les jeux de rôles	25
- Animer un travail de sous-groupe.....	26
- Rédiger un guide d'animation.....	28
La dynamique de groupe.....	29
- Les besoins de l'apprenant.....	30
- Lancer la formation.....	31
- Poser des questions et pratiquer l'écoute active	33
- Faire face aux difficultés du groupe.....	35
- Conclure et évaluer une formation	37
Bibliographie.....	38

Le déroulement d'une action de formation

Les adultes en formation

A/ Les adultes n'apprennent que s'ils le veulent

Ils n'apprennent pas sous la contrainte pour, par exemple, éviter les mauvaises notes comme pourraient le faire des enfants.

B/ Les adultes n'apprennent que s'ils en ressentent le besoin

Ils souhaitent savoir en quoi la formation les aidera dans l'immédiat, ils souhaitent apprendre quelque chose au cours de chaque séance. Ils s'impatientent facilement face à trop de théorie ou de préliminaires.

C/ Les adultes apprennent par la pratique

La mise en pratique immédiate et continue de la matière apprise leur est nécessaire pour consolider l'acquisition d'un savoir. Ils ont besoin de s'impliquer activement dans l'enseignement sinon ils oublient rapidement ce qu'ils ont appris.

D/ Les adultes apprennent en résolvant des problèmes liés à la réalité

Il faut leur présenter des problèmes pratiques liés à leurs expériences.

E/ L'expérience affecte la façon d'apprendre des adultes

Ils rejettent les connaissances qui ne cadrent pas avec celles qu'ils ont déjà.

F/ Les adultes apprennent mieux dans une atmosphère détendue

L'environnement ne doit pas trop rappeler celui d'une classe, beaucoup conservent un souvenir humiliant de l'école, un environnement trop scolaire risque de leur sembler puéril.

G/ Les adultes apprécient les méthodes complémentaires

Ils comprennent mieux si on leur présente une même idée de plusieurs manières différentes.

H/ Les adultes veulent être guidés et non notés

Ils désirent savoir comment ils travaillent, connaître leurs progrès est important pour eux mais ils refusent les contrôles car ils craignent d'être humiliés, de ne pas réussir assez bien.

Les grandes étapes de conception d'une formation

- L'analyse des besoins
- La définition d'objectifs globaux
- La définition d'objectifs pédagogiques
- La définition des concepts et thème permettant d'atteindre ces objectifs
- Le choix des techniques d'animation
- Les moyens à mettre en oeuvre à l'appui de ces techniques
- La définition de la durée nécessaire pour atteindre les objectifs pédagogiques
- La conception du matériel pédagogique (projections, exercices, supports pédagogiques, guide d'animation)
- La mise en place d'outils d'évaluation.

Situation initiale – Situation finale

L'axe de préparation d'une action de formation va de la situation initiale à la situation finale en passant par les objectifs que le formateur se fixera grâce aux informations qu'il aura recueillies.

La collecte des informations peut se faire :

- Par questionnaire,
- En direct auprès des intéressés (RDV, téléphone),
- Par l'intermédiaire des supérieurs hiérarchiques,
- Par l'intermédiaire des responsables de formation.

Attention Dans ces deux derniers cas, l'information n'étant pas toujours complète, il est souhaitable d'avoir quand même un contact direct avec les intéressés.

SITUATION INITIALE

- * Quel est l'état des connaissances sur le sujet de la formation ?
- * A-t-il déjà suivi une formation sur ce thème ?
- * Quelles sont ses difficultés actuelles ?
- * Quel est son environnement professionnel ?
- * Est-il motivé ?
- * Est-il informé ?
- * Quelles sont ses attentes ?
- * Quelles sont ses appréhensions ?

SITUATION FINALE

- * Quel sera son rôle ?
missions/exécution, etc...
- * Quelles seront ses attributions ?
que sera-t-il chargé de gérer? que pourra-t-il proposer / à qui ? qu'aura-t-il à :
 - concevoir ?
 - conduire ?
 - organiser ?
 - acheter/vendre ?
 - contrôler, etc.. ?
- * Quels seront ses pouvoirs ?
que pourra-t-il décider et déléguer ?
- * Quel sera son univers technique?
- * Quelles seront ses liaisons ?
qui devra-t-il :
 - informer ?
 - conseiller ?
 - contrôler ?quels langages techniques devra-t-il posséder ?
- * Quelles seront ses possibilités d'évolution :
à ce poste, à d'autres postes, dans une autre entreprise ?

Les objectifs

L'apprentissage n'est pas le problème du formateur mais celui du apprenant.

C'EST DONC DU POINT DE VUE DES APPRENANTS QU'IL FAUT SE SITUER

Préparer une session de formation (même si elle dure deux heures) c'est se demander :

- Quel savoir faire nouveau **ILS** vont acquérir ?
- De quels comportements nouveaux **ILS** devront faire la preuve et comment ?
- Quelles difficultés nouvelles cet apprentissage va **LEUR** faire connaître ?

Le formateur va donc se fixer des **OBJECTIFS**.

Pour les définir, il aura besoin de connaître la situation professionnelle des apprenants avant le stage mais, surtout, celle qu'ils auront à assumer **APRES** :

- Quels sont les comportements **NOUVEAUX** qu'ils auront acquis ?
- Lesquels ne maîtrisent-ils pas encore ?
- Quels sont les problèmes types qu'ils auront à vivre ?

Le formateur devra donc se questionner **sur la nature des objectifs**.

- ☛ **REPETER** des informations verbales,
- ☛ **REFAIRE** une suite d'opérations ou de gestes,
- ☛ **RELIER** un savoir nouveau à un savoir ancien
- ☛ **DIALOGUER** avec un spécialiste sur une discipline qui n'est pas la leur.
- ☛ Etc...

Le formateur adaptera son intervention en fonction de la réponse à ces différentes questions :

- ✍ Que s'agit-il de faire faire aux apprenants pour les rendre capables de maîtriser au mieux leur situation future ?
- ✍ Pourront-ils se contenter de **REPETER** par coeur ?
Ou de **REFAIRE** les gestes qu'on leur a montrés ?
- ✍ Devront-ils **ETABLIR UN LIEN** entre ce savoir nouveau et un savoir ancien ?
- ✍ Auront-ils à **DIALOGUER**, à négocier avec des spécialistes et connaître leur langage ?
- ✍ Auront-ils à **METTRE EN OEUVRE** une technique précise ? Auront-ils à faire avancer leur technique, à **AMELIORER** le processus ?

Savoir	Savoir Faire	Savoir Etre
Connaître	Réparer	S'adapter
Comprendre	Contrôler	Se sentir
Reconnaître	Faire	S'intégrer
Définir...	Utiliser...	Se motiver

Les méthodes

Une fois les messages identifiés (voir les compétences), il s'agit de choisir la méthode pédagogique pour favoriser son appropriation.

Spontanément, nous pouvons adopter plusieurs méthodes :

Etre directif et partir de mes savoirs	Je pars de mes savoir faire	Je pars des savoir et savoir faire du participant	Nous partons d'une situation problème et nous expérimentons une résolution
<p>Je ferai alors un exposé</p> <p>Avantage : facile pour moi.</p> <p>Inconvénient : l'apprenant peut décrocher et ne pas se sentir concerné, il reste passif</p>	<p>Je ferai une démonstration</p> <p>Avantage : l'apprenant voit la bonne méthode.</p> <p>Inconvénient : si cette démonstration n'est pas suivie d'une mise en pratique par l'apprenant, elle peut rester théorique.</p>	<p>Il s'agit de :</p> <p>Questionner</p> <p>Demander de faire</p> <p>Ensuite à partir de la matière, vous allez présenter vos messages ou vous faites une démonstration</p> <p>puis vous vous faites des mises en pratique jusqu'à la réussite</p> <p>Avantage : l'apprenant est actif et retient plus facilement.</p>	<p>Nous sommes dans les méthodes actives</p>

Toutes les méthodes sont valables, mais dans la mesure du possible, nous conseillons de se centrer sur le savoir et le savoir-faire de l'apprenant et les techniques actives que nous décrivons au chapitre suivant.

Les moyens

Le formateur dispose de différents moyens pour réaliser ses sessions :

Moyens habituels

- Présentations PowerPoint
- Paper-board
- Post-it
- Vidéo projecteur interactif

Ressources digitales

RapidMooc

SpeechMe

Mobile learning

Intech

Les deux principaux développeurs français sont :

Klaxoon

Beecast

Les 4 phases d'apprentissage

1°) Incompétence inconsciente. *Je ne sais pas que je ne sais pas.*

Le participant n'a pas conscience de son incompétence : il ne sait pas qu'il ne sait pas faire quelque chose qu'il n'a jamais essayé de faire. C'est la phase préalable à tout apprentissage.

2°) Incompétence consciente. *Je sais que je ne sais pas.*

Le participant est soit triste de prendre conscience de son incompétence, soit en volonté d'apprendre. Il sait qu'il ne sait pas faire quelque chose si, en essayant, il a échoué. C'est la phase à laquelle se prend la décision d'un apprentissage organisé : aller en stage, suivre des cours,...

Par l'utilisation d'outils simples, nous développons la compétence : explications, démonstrations et entraînements.

3°) Compétence consciente. *Je sais que je sais.*

La compétence consciente signifie que l'intégration n'est pas complète. Aussi le participant est concentré sur le geste nouvellement appris. Il sait faire mais avec vigilance (attention, soutien visuel, supports,...).

4°) Compétence inconsciente. *Je ne sais plus que je sais.*

Un adulte qui sait conduire a oublié tous les mécanismes psychomoteurs qu'il doit mettre en œuvre pour faire un créneau. On arrive à cette phase de compétence inconsciente grâce à l'entraînement et à l'autoformation.

La compétence inconsciente signifie l'intégration de la compétence et donc la maîtrise du métier. Le risque est alors de se déconcentrer et de faire des erreurs d'inattention.

La progression pédagogique

Pour respecter les quatre phases d'apprentissage, nous proposons pour chaque séquence d'apprentissage trois temps :

- ▶ **Appel (découverte)** (si suivie d'une démonstration ou exposé)
- ▶ **Apport** : démonstration ou exposé ; ou travaux de réflexion en sous-groupes suivis d'une mise en commun
- ▶ **Application** : exercice pratique, entraînement

APPEL :

Il s'agit de toute activité mettant le participant en situation de découverte :

- ☛ Réflexions sur leurs habitudes,
- ☛ Recensement de leurs connaissances..

Cette phase peut prendre les formes suivantes :

- ☛ Questionnement (*Quelles sont les actions qui constituent la prise de service ou la prise de service, c'est quoi ?*)
- ☛ Test individuel ou questionnaire
- ☛ Réflexions et partage d'expériences (*avantage et contrainte du respect des actions de la prise de service*)

Cette phase qui permet d'établir le lien entre ses propres connaissances ou lacunes permet à chaque participant de prendre conscience de ses besoins.

APPORT :

Il s'agit de :

- ☛ Faire un exposé (plus ou moins magistral ou participatif)
- ☛ Présenter un film, un document,
- ☛ Réaliser une démonstration sur machine,

Cette activité doit être en lien avec les éléments produits lors de l'activité de découverte et surtout être suivi d'une application.

Si les participants ont déjà des connaissances utiles pour l'apprentissage de la nouveauté, on privilégiera lors de cette phase une réflexion en sous groupes (au quel cas la phase de découverte ne sera pas nécessaire), on procédera à une mise en commun, puis, à une phase d'application.

APPLICATION :

En fonction de la compétence travaillée, il s'agit de :

- ☛ Faire : exercice d'entraînement
- ☛ Expérimenter : études de cas, simulations.

En résumé :

<ul style="list-style-type: none"> • Que va faire la personne concrètement sur le terrain ? • Quelles sont, seront ses tâches ? • Quand, avec qui, avec quoi, comment va-t-elle utiliser les notions apprises ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les règles opératoires (protocoles, procédures, concepts...) à maîtriser ? • Quelles sont ses connaissances, ses pratiques identiques ou similaires déjà acquises ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les questions probables qu'elle se pose ?
--	---	--

Appel	Apport	Application
Peu ou pas de connaissances, expériences ou pratique similaire	Connaissances, expériences ou pratique similaires modérées	Connaissances, expériences ou pratique similaires effectives
		
		
		

A. Aucune connaissance ou pratique similaire antérieure

PHASE	TECHNIQUE PEDAGOGIQUE
1. APPEL Les échanges de la phase d'appel doivent constituer une base utile pour l'apport	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anecdote ▪ Débat ▪ Témoignages d'expériences, de difficultés ▪ Quiz ▪ Film + analyse ▪ Visite sur site + analyse ▪ Observation (machine, processus...)
2. APPORT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lecture + commentaires de documents ▪ Exposé magistral (avec sans ou power point) ▪ Démonstration

3. APPLICATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exercice ▪ Jeu de rôle ▪ Etude de cas ▪ Atelier de pratique
-----------------------	--

B. Plus ou moins de connaissances et/ou expériences similaires

PHASE	TECHNIQUE PEDAGOGIQUE
1. APPEL 2. APPORT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposé empathique ou interactif ▪ Lecture et analyse de documents (apprenant) ▪ Réflexion en sous-groupes ou en binômes ▪ Observation (machine, processus...) + analyse ▪ Film avec grille d'observation ▪ Visite ou observation avec recherches dirigées
1. APPLICATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exercice ▪ Atelier de pratique ▪ Jeu de rôle ▪ Etude de cas

C. Connaissances et/ou expériences similaires effectives

PHASE	TECHNIQUE PEDAGOGIQUE
APPEL APPORT APPLICATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atelier pratique ▪ Jeu de rôle ▪ Etude de cas ▪ Exercice <p>Suivis d'une analyse si nécessaire</p>

L'organisation du temps, les rythmes

Il est à noter que le premier facteur d'attention est la motivation. On peut cependant préciser que le cycle de l'attention se fait sur une période de **45 minutes, après quoi** il y a une démobilisation possible des participants.

CYCLE D'ATTENTION SUR UNE JOURNEE

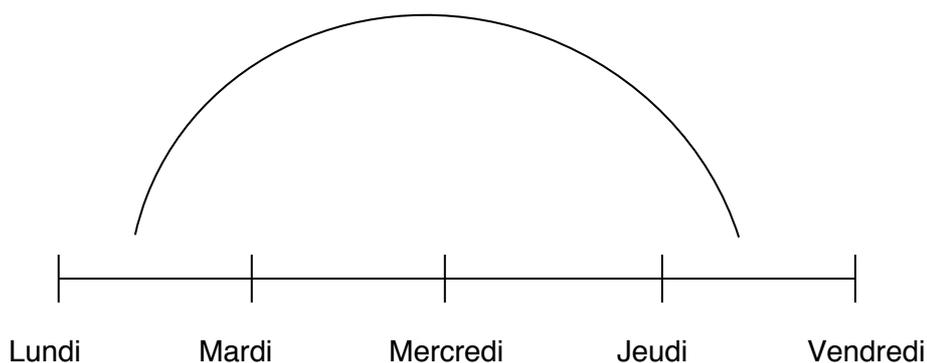


Baisse de l'attention : $\frac{1}{2}$ heure avant la fin de la matinée

$\frac{3}{4}$ d'heure avant la fin de la journée

Pour une formation d'une demi-journée, le matin est une période plus productive.

CYCLE D'ATTENTION SUR LA SEMAINE



Les lundi et vendredi sont les deux plus "mauvais" jours de la semaine, le vendredi étant le jour de tous les relâchements.

Les techniques pédagogiques

Concevoir des supports visuels

Le Powerpoint (PPT) est outil de présentation souvent trop utilisé qui fait la joie des experts et, possiblement, le cauchemar des apprenants !

La première chose à envisager est de réduire les diapos PPT. Eliminez les diapos qui présentent des informations « bonnes à savoir » mais pas INDISPENSABLES, transformez les longs textes en liste à puce, privilégiez avant tout les images.

- **Les écueils classiques à éviter**

Des présentations :

- Trop longues, exhaustives par rapport à ce que le formateur dit ;
- Trop chargées, principalement composées de texte, illisibles à distance ;
- Trop d'effets spéciaux sans utilité.

- **Intérêts de l'utilisation d'une présentation PPT**

- Ils sont indispensables pour la présentation de schémas, tableaux, images et peuvent être utiles pour renforcer un message par du texte TRÈS SYNTHÉTIQUE.
- Ils peuvent aussi être utilisés pour présenter des consignes d'exercice complexes sous forme de schéma et pour aider les participants à suivre les différentes étapes d'une activité.
- Ils sont plus pertinents **en synthèse** qu'en développement d'un commentaire.
- Toujours veiller à **introduire** les PowerPoint avant de les afficher, à laisser le temps de les découvrir et de s'y repérer.
- Poser régulièrement des **questions de validation**.
- N'oubliez pas d'avoir à disposition la **version papier** de votre présentation PowerPoint, elle vous permettra d'**anticiper** sur la projection et de varier vos approches de présentation. Cette version papier pourra accueillir également votre **pense-bête**.
- Faites attention au piège (en terme de dynamisme et d'intérêt pour l'auditoire) que peut représenter la confusion entre PowerPoint seul et pense-bête.
 - Le PPT n'est pas une technique d'animation (c'est un moyen) donc n'oubliez pas de choisir une **technique d'animation** pour accompagner votre PPT.

- **Concevoir un PPT**

- Titre : 1 thème par diapo ;
- Texte : synthétique, 6 lignes maximum par diapositive, lisible, 14 points minimum ;
- Attention aux abréviations si elles ne sont pas compréhensibles par tous ;
- Pas plus de 3 couleurs ou polices différentes sur une même diapo ;
- Respecter les codes couleur, par exemple rouge pour les messages d'alerte et d'interdit etc. ;
- Présenter des dessins, graphiques etc. lisibles et utiles ;
- Présentation sobre : pas d'effets spéciaux excessifs et perturbateurs ;
- Mise en page homogène (titres, fonds, texte, logo, bas de page).
- Un PPT qui accompagne un exposé magistral ne devrait pas comporter plus de 8 diapositives = 2 min par diapo et 30 minutes d'exposé maximum.

Les différents types d'exposés

MAGISTRAL	À TIROIRS	EMPATHIQUE	INTERACTIF
Annonce du thème Définition de l'objectif Annonce du plan	Annonce du thème Définition de l'objectif Annonce du plan	Annonce du thème Définition de l'objectif Exposé des idées clés	Annonce du thème Définition de l'objectif Exposé des idées clés
Exposé	Exposé sur le 1er point Questions sur le 1er point --> Réponses Exposé sur le 2ème point Questions sur le 2ème point --> Réponses	Inventaire des questions Classement des questions Réponse sur le 1er thème Questions complémentaires --> Réponses Réponses sur le 2e thème Questions complémentaires --> Réponses	Animation du débat sur la 1ère question --> Correction --> Reconnaissance --> Ajouts --> Synthèse Animation du débat sur la 2ème question --> Correction --> Reconnaissance --> Ajouts --> Synthèse
Question --> Réponse	Conclusion	Conclusion	Conclusion

CRITÈRES D'UTILISATION

(Toutes ces approches peuvent être utilisées au cours d'un même exposé)

MAGISTRAL	À TIROIRS	EMPATHIQUE	INTERACTIF
<ul style="list-style-type: none"> • Public supérieur à 30 personnes. • Méconnaissance totale du sujet par l'ensemble de l'assistance • Attention à cette approche si votre intervention dépasse 15 minutes 	<ul style="list-style-type: none"> - Idem exposé magistral - À choisir systématiquement si l'intervention dépasse 15 minutes 	<ul style="list-style-type: none"> - Disparité des niveaux de connaissance au sein de l'assistance - Présomption de résistances importantes au sein de l'assistance 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe inférieur à 20 personnes - Un minimum de connaissances, de potentiels de réponse, prévisibles au sein de l'assistance.

Objectifs des différentes techniques d'exposé interactif

- Rendre un exposé théorique plus participatif pour les apprenants.
- Explorer les connaissances des apprenants sur un thème donné.
- Favoriser la confrontation des idées.
- Transmettre des connaissances nouvelles en se basant sur les connaissances antérieures des apprenants.

Approche spécifique à chaque technique

De façon à ne pas faire d'exposés magistraux dépassant 20 min, vous pouvez :

EXPOSÉ À TIROIRS : Poser très régulièrement de vraies questions de validation ouvertes (ex : « A ce stade, quelles sont vos questions ? ». « Que souhaiteriez-vous que je précise ? »)

EXPOSÉ EMPATHIQUE : Faire exprimer par le groupe, en amont de votre exposé ou d'un thème, les questions qu'il se pose sur le sujet que vous allez traiter.

EXPOSÉ INTERACTIF : Préparer des questions de découvertes ouvertes qui permettront au groupe de participer à l'élaboration de la réponse et donc, à votre exposé (vous devez avoir préparé, à l'avance, les réponses attendues).

Toutes ces propositions de techniques d'animation sont également valides avec des PowerPoint.

Méthode d'enseignement/apprentissage en groupe permettant la contextualisation.

Les Démonstrations

Définition

Exécution d'actions ou d'opérations devant un ou des apprenants, ayant pour fonction de faire voir les étapes, l'ordre de réalisation qui serait difficilement accessible par simple audition.

Objectifs

- Montrer comment s'exécute une action, fonctionne un appareil, un logiciel etc
- Illustrer un enseignement de savoir faire, tout en économisant du temps et réduisant les aléas qui pourrait avoir lieu si l'apprenant le réalisait directement lui-même.

Description de la méthode

Pour être pertinente, la démonstration doit être accompagnée d'explications, de plus, tout au long de sa démonstration, pour entretenir l'interaction, le formateur va poser des questions, expliquer ses gestes, ses décisions, commenter le pour et le contre de son choix et leurs conséquences.

Avantages / Inconvénients

Avantages	Inconvénients
sert à illustrer ce que les mots ne peuvent faire seuls	difficile avec un grand groupe
permet de capter l'attention des apprenants	inefficace si sans explications et interactions
favorise les apprentissages de type savoir faire	doit être accompagnée par des activités complémentaires pour favoriser l'apprentissage
fait gagner du temps	ne convient pas pour la démonstration sur des petits objets
peu coûteuse	

Conseils

- Pour être efficace, une démonstration doit être suivie d'une synthèse faite par le formateur et d'une fiche technique, récapitulative des actions expliquées, qui servira de guide aux apprenants par la suite.
- Doit être préalablement préparée par le formateur, pour être sûr de bien identifier les étapes, les questions et messages « clés » à délivrer.

Concevoir des phases d'application

Exercices, travaux de sous-groupes, études de cas, scénario pour jeu de rôle, simulation, etc.

↳ Eléments à prévoir en amont et à faire figurer dans le guide d'animation (ou fil conducteur)

- Définir le but à atteindre dans cette activité : pourquoi la faire, où va-t-elle mener au final ?
- Rédiger la consigne de travail
- Chaque mot compte, être précis dans la formulation de ce qui est attendu des participants.
- Si la consigne est complexe, prévoir de l'afficher ou de la distribuer ;
- Prévoir l'organisation du travail des participants : sous-groupes, binômes, individuel ;
- Concevoir le matériel de travail : données de l'exercice, étude de cas, documents juridiques etc. ;
- Prévoir des consignes de temps réalistes (on a toujours tendance à vouloir en faire trop, trop vite) ;
- Définir les modalités de mise en commun et les consignes à donner pour que cette étape se réalise comme prévu ;
- Prévoir les modalités d'organisation de la salle et le matériel nécessaire.

Décider de la composition des sous-groupes ou des binômes de travail

Il existe différents modes de répartir les participants selon le nombre de groupes à composer en fonction du nombre de questions à traiter et/ou de la technique choisie :

► Géographique

La moitié gauche de la salle constituera un groupe et la moitié droite un autre groupe. Pour ce mode d'organisation, il est important de veiller à ce que, d'un exercice à l'autre, les participants changent de partenaires, cela deviendra d'ailleurs, à termes, le critère principal de ce mode de constitution des sous-groupes.

► Aléatoire

Dans l'ordre alphabétique des noms ou prénoms ; en désignant les participants par un chiffre selon l'ordre du tour de table (ex : 1, 2,3) et en les regroupant en trois sous-groupes (pour cet exemple) : tous les 1 ensemble, tous les 2 ensemble etc.

Ou tout mode d'organisation de ce type qui reste à inventer.

► Affinité par rapport au thème

Inscrire au paper board les différents thèmes à travailler, les présenter au groupe et noter ensuite, devant chaque thème, le prénom des personnes qui souhaitent travailler de préférence sur tel sujet. Il est nécessaire de présenter également, juste avant de faire exprimer les choix, la règle de prise en compte des souhaits, laquelle est un peu arbitraire mais bien acceptée si elle est annoncée : les premiers qui parlent seront les mieux servis (en fin de course les personnes qui ne se sont pas exprimées sont réparties là où il reste de la place).

► Complémentarité : professions ou niveaux de connaissances ou compétences

Par exemple : un « bon » avec un ou des « moins bons », le premier recevant éventuellement la consigne d'accompagnement du ou des seconds.

Ou un plus compétent avec un ou des moins compétents.

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise composition, tout dépend de votre objectif et de ce que vous attendez en termes de restitution.

Organiser la salle et veiller au confort des participants

Il est important d'avoir réfléchi à l'organisation de la salle et au confort des participants surtout lorsqu'ils vont travailler en sous-groupes.

La disposition des tables à privilégier est toujours en îlot (groupe de tables permettant le travail en sous-groupes).

Lors des travaux en sous-groupe, il est important de veiller à leur confort dans l'espace et à l'intérieur des sous-groupes : participants en face à face et non en ligne.

La disposition doit permettre une circulation facile entre les tables et la possibilité pour un groupe de travailler debout devant un paper-board.

Si les sous-groupes travaillent devant des paper-board, et en particulier lorsqu'ils travaillent sur la même question, il faut veiller à ce que les paper-board ne soient pas visibles d'un groupe à l'autre, le plus simple est de les installer plus ou moins en cercle avec les dos tournés vers le centre de la salle.

Préparer la mise en commun (MEC)

La MEC peut être le moment d'une rivalité intergroupe ou individus, surtout si tout le monde a travaillé sur la même question.

Toujours **la préparer** de façon à ce qu'elle ne réintroduise pas une dynamique « scolaire ».

Pour éviter l'aspect répétitif des rapports si chaque sous-groupe a travaillé sur le même thème, vous pouvez demander à chaque rapporteur d'intervenir uniquement en complétant les interventions précédentes. Pensez alors à changer l'ordre de passage des groupes pour la restitution suivante. Chaque groupe peut aussi restituer une partie différente du travail demandé.

• Principes de la MEC

- Bien respecter les règles que vous avez annoncées au départ ;
- Faire en sorte de faire participer tous les sous-groupes ;
- Travailler sur la complémentarité entre les différentes propositions ;
- La compréhension du résultat par l'apprenant est plus importante que de savoir s'il a trouvé la bonne réponse ou pas ;
- Faire en sorte que la MEC soit la plus rapide possible et penser avant aux mises en formes (tableaux au paper-board, document papier, etc....).

Différentes formes possibles de MEC

- Travail individuel
 - Faire comparer les résultats d'un exercice individuel en binôme (ou petit groupe), et si le résultat est différent, faire chercher comment aboutir au même résultat ;
 - Faire comparer les résultats d'un exercice individuel au sein d'un binôme après avoir donné le résultat correct ;

- Faire travailler individuellement avec des post-it, puis afficher toutes les réponses (soit par catégories similaires qui peuvent être préparées à l'avance, ou en vrac auquel cas les bonnes et mauvaises réponses sont mélangées).

- Travail en binôme ou sous-groupes
Pour éviter l'aspect répétitif des rapports si chaque sous-groupe a travaillé sur le même thème, vous pouvez demander à chaque rapporteur d'intervenir uniquement en complétant les interventions précédentes. Pensez alors à changer l'ordre de passage des groupes pour la restitution suivante. Chaque groupe peut aussi restituer une partie différente du travail demandé.
- Demander à un groupe de faire une proposition de réponse puis passer au 2^e groupe puis 3^e, etc. ;
Puis, revenir au premier et ainsi de suite jusqu'à épuisement des propositions ;
- Si des questions différentes sont traitées par les sous-groupes, demandez au sous-groupe 1 de présenter leurs propositions sur la question 1 puis demander aux autres groupes de compléter, et ainsi de suite.

Exemple de technique de travaux de sous-groupe : 3 petits tours

Objectifs de la technique :

- Explorer différents aspects d'un thème dans un temps limité
- Mettre en évidence les connaissances antérieures des participants sur les thèmes proposés
- Mettre en évidence la force de production d'un groupe (enrichir la réflexion, construire à partir des idées des autres participants)
- Favoriser la lecture critique de la production d'un groupe
- Favoriser la communication, l'expression de chacun des participants d'un grand groupe
- Faciliter la réalisation d'une synthèse des idées d'un groupe

Préparation

Le formateur définit les questions à poser : elles doivent être indépendantes les unes des autres (on doit être capable de répondre à une question sans avoir répondu à la précédente)

(idéal = 3 questions)

Installer 3 paper-board (dans la même salle si suffisamment grande ou en salles séparées)

Former 3 sous-groupes (A, B & C) de maximum 6-7 personnes, minimum 3-4 personnes

Déroulement

Phase 1

Chaque sous-groupe reçoit une question et se positionne devant le paper-board correspondant. Les idées sont notées sur un paper-board sous forme de mots-clés ou de phrases courtes.

Durée : 6 à 8 mn

EMC3 ENTREPRISE

Phase 2

Au terme de ce temps, les sous-groupes tournent dans le sens des aiguilles d'une montre ($A \Rightarrow B$, $B \Rightarrow C$, $C \Rightarrow A$). Ils lisent la question posée et les réponses apportées par le groupe précédent. Ils doivent compléter la réponse (nouvelles idées ou reformulation), et noter si besoin des points d'interrogation en face des idées qui leur pose problème. Durée : 8 à 10 mn

Phase 3

Les sous-groupes tournent à nouveau dans le sens des aiguilles d'une montre ($A \Rightarrow C$, $B \Rightarrow A$, $C \Rightarrow B$)., lisent les réponses des deux autres groupes, les complètent si besoin, et notent des points d'interrogation (si nécessaire) en face des idées posant problème ou non comprises.
Durée = 8 à 10 mn

Phase 4

Les groupes reviennent devant leur paper-board initial, dégagent les points de discussion intéressants à reprendre en plénière et nomme un rapporteur et un animateur de la discussion en plénière.
Durée = 5 à 10 mn.

Phase 5

Si nécessaire, le formateur complète les réponses et fait une synthèse.

Récapitulatif des étapes :

(Prévoir environ une heure pour 3 questions)

- Explication de la technique et formation des groupes
- Travaux des sous-groupes X 3
- Préparation de la discussion en plénière
- Discussions en plénière X3
- Synthèse formateur

Matériel

- 3 paper-board
- 3 marqueurs

Taille du groupe

15 à 20 personnes

Les études de cas

Définition

Technique d'animation qui a pour but de mettre les participants dans un contexte aussi proche que possible de la pratique professionnelle.

Objectifs de la technique :

- Favoriser la réflexion des participants sur des thèmes en rapport avec une situation réelle, en les entraînant à analyser des faits, les confronter, se questionner, raisonner, prendre des décisions, d'en déduire des règles ou des principes applicables à des cas similaires.
- Faciliter le transfert des apprentissages.

Description de la méthode

Phase 1 : Présentation du cas.

Un cas est présenté aux participants (par écrit à disposition de chacun d'eux ou projeté).

Ensemble, ils le lisent. Le formateur s'assure de la compréhension du texte, des termes utilisés.

Phase 2 : Réflexion.

Par petits groupes (3 à 4 personnes), les participants réfléchissent sur des thèmes ou des questions en rapport avec le cas.

Chaque groupe peut soit travailler sur une question, soit travailler sur toutes (à définir).

Phase 3 : Synthèse.

Le rapporteur de chaque groupe présente la synthèse de sa réflexion (la démarche qui a conduit le groupe à la solution proposée) puis ses propositions (décisions prises par rapport au cas).

Phase 4 : Synthèse finale.

Le formateur réalise la synthèse globale des différents groupes, en reformulant, restructurant, insistant sur les points essentiels.

Remarques :

Prévoir de 30' à 3h selon la difficulté du cas.

L'étude de cas peut précéder (Appel) ou suivre (Application) un exposé sur un thème.

Attention à la rédaction du cas, il doit être pertinent et ne pas conduire l'apprenant à généraliser à partir d'une situation particulière. En effet, si celle-ci n'arrive pas à se dégager du cas spécifique, cela peut devenir « dangereux ».

Le cas demande du temps pour sa préparation, sa validation et ensuite sa réalisation.

Les jeux de rôles

Objectifs de la technique

Enseigner des tâches de communication.

Description

Le formateur prépare un jeu de rôle correspondant à une tâche de communication en décrivant:

- la situation: contexte général dans lequel se déroule la situation
- les personnages: chaque acteur doit recevoir une fiche décrivant la psychologie de départ du personnage, son état de connaissance sur la question, quelques traits de son histoire personnelle ...
- la grille d'observation qui sera distribuée aux observateurs du jeu de rôle.
- une fiche "messages clés" qui aidera le formateur à mener les discussions à la fin du jeu de rôle.

Attention: le contexte et les rôles doivent être suffisamment précis pour permettre un bon déroulement du jeu de rôle.

Déroulement:

- Le formateur explique ce qu'est un jeu de rôle et décrit la tâche de communication à réaliser
- Le formateur demande des volontaires pour jouer le jeu de rôle.
- Chaque acteur reçoit la fiche correspondant à son personnage. Cette fiche est secrète et strictement réservée au membre concerné.
- Les autres participants reçoivent la grille d'observation du jeu de rôle. Cette grille peut être réalisée en groupe avant le jeu de rôle
- Le formateur lit le texte décrivant la situation.
- Les acteurs jouent le jeu de rôle pendant une dizaine de minutes.
- Le formateur demande aux acteurs ce qu'ils ont ressenti pendant le jeu de rôle puis élargit le débat et invite les observateurs à faire leur analyse sur tous les points contribuant à la bonne exécution de la tâche (selon la grille d'observation)
- Au moment de la synthèse, le formateur doit renforcer les points positifs et devra faire attention de ne pas heurter les acteurs en commentant les points négatifs. La synthèse par le formateur est essentielle et doit reprendre tous les points contribuant à la bonne exécution de la tâche. Le jeu de rôle peut être rejoué plusieurs fois par d'autres acteurs.

Alternative :

Un jeu de rôle peut être travaillé en sous-groupes, de façon à ce que la situation soit, d'une part moins stressante, d'autre part **que tout le monde puisse s'entraîner**. Dans ce cas, les sous-groupes devront être composés d'un professionnel, un usager, un observateur. Il faudra avoir rédigé trois scénarii différents (en particulier pour le rôle de l'usager), les trois personnes de chaque sous-groupe alterneront les rôles, une phase d'analyse guidée par l'observateur s'intercalera entre chacun des trois jeux de rôles.

Animer un travail de sous-groupes

• **Avoir anticipé**

- Avoir réfléchi au confort des groupes avant ;
- Avoir réfléchi à la composition des groupes ;
- Avoir préparé la consigne par écrit et son affichage éventuel (paper-board, affiche, document, diapo) ;
- Avoir préparé la mise en commun ;
- Avoir instauré un climat de confiance : écoute, respect, disponibilité, feed-back constructif

• **Présenter les consignes**

- Présenter l'objectif de la séquence, son intérêt
- Présenter l'activité, sa finalité, son déroulement, ses étapes
 - ⇒ Afficher si nécessaire : consigne complexe
 - ⇒ Si plusieurs étapes, expliquer la 1^{ère} puis expliquer les suivantes, au fur et à mesure
- Présenter le matériel de travail éventuel: document, exercice...
 - ⇒ Ne pas distribuer tout de suite, risque de perdre l'attention des participants
- Présenter les modalités de travail
 - groupes /individuel / binômes ...
 - modérateurs, rapporteur...
 - temps dédié
- Présenter les modalités de restitution : qui, comment, temps imparti

⇒ **Valider la compréhension avant de composer les groupes et de faire bouger.**

• **Lancer l'activité**

- Présenter l'objectif (pourquoi fait-on cet exercice, ça nous mène où au final ?) ;
- Présenter le mode d'organisation (sous-groupes, binômes, individuel) ;
- Présenter la consigne (qu'est-ce qu'on fait exactement ?) la faire lire au groupe si elle est un peu complexe (sur document papier ou PPT ou paperboard) ;
- Présenter le matériel de travail
- S'il y a des documents à distribuer, ne pas le faire avant d'avoir fini de donner la consigne, sinon les participants vont commencer à lire et n'écouteront plus ;
- Préciser sous quelle forme le résultat est attendu : notes personnelles, dans la tête, écrit sur paperboard... ;
- Valider la compréhension : ex : « qu'est-ce que vous souhaiteriez que je précise pour pouvoir faire ce que je vous demande ? question ouverte) ;
- Constituer les sous-groupes si nécessaire
 - Ne demander aux personnes de bouger (changer de place) que lorsque toutes les étapes précédentes ont eu lieu, sinon risque de confusion et perte de temps.
 - Avoir pensé à la disposition physique dans l'espace ;
 - Toujours ménager l'intimité des groupes les uns par rapport aux autres,
 - S'assurer que les espaces entre les tables ou groupes de table soient suffisants pour ne pas être gêné par les autres groupes et pouvoir circuler facilement dans la salle.

- Annoncer la consigne de temps
- Distribuer la documentation s'il y en a

• Accompagner les groupes pendant la production

Le rôle du formateur est de guider, d'accompagner les groupes mais sans être directif sur le travail à produire.

- Laisser le temps aux participants de s'approprier les consignes et réfléchir au travail demandé.
- Puis, assurez-vous que les consignes sont bien comprises et intervenez si vous constatez que le groupe ou les individus sont perdus.
- « Naviguer » alors d'un groupe à l'autre pour valider le travail en train de se faire.
N'intervenir que pour :
 - Réexpliquer si besoin
 - Aider si blocage
 - Valider la progression
 - Recentrer sur l'activité
 - Favoriser l'interaction
 - Questionner les choix, faire reconsidérer, valoriser
- Vérifier que les modalités de restitution prévues soient bien respectées : désignation d'un rapporteur, préparation d'un document.
Les rapporteurs ne doivent pas être désignés au dernier moment
- Observer et prendre des notes pour la MEC
- Observer les participants et évaluer leur degré de niveau d'acquisition de connaissances
- Rappeler le temps restant

• Réaliser la MEC

⇒ Plan de réponse rédigé et en main

⇒ Eventuellement, avoir prévu un schéma de mise en forme des réponses sur un tableau ou flipchart

⇒ Il est impératif de permettre à tous les sous-groupes de s'exprimer.

Plus vos consignes auront été claires et précises, plus les restitutions seront structurées et riches pour l'ensemble du groupe.

- La MEC doit être dynamique, structurante, mettant en avant la complémentarité, l'enrichissement mutuel entre les groupes
- Elle ne doit pas être répétitive d'un groupe à l'autre

Le rôle du formateur est de :

- Diriger la sur les points clefs
- S'assurer de la compréhension des participants
- Rectifier si nécessaire en utilisant les erreurs comme opportunité d'explication
- Régulez les effets de compétition
- Proposer des compléments ou une synthèse si besoin, ceci n'est pas toujours nécessaire
La restitution des travaux peut se suffire à elle-même.
- Proposer des pistes concrètes utiles **pour l'ensemble du groupe qui constituent les messages clés à retenir.**

Rédiger un guide d'animation

Un guide d'animation (ou plan de session, déroulé pédagogique, fil rouge etc..) devrait mentionner :

- Date et lieu de la formation
- Titre et objectifs spécifiques de la séquence
- Nombre de participants, caractéristiques
- Organisation de la salle
- Matériel nécessaire
- Documents à distribuer
- Durée globale
- Descriptif du déroulement des activités/séquences :
 - illustré par des symboles comme point de repère
 - organisation des participants, modalités de constitution des sous-groupes
 - consignes d'exercices et de MEC précises
 - questions à poser aux participants
 - Messages clés
 - plans de réponses aux questions posées au groupe
 - synthèse



La forme du guide d'animation est modulable en fonction des goûts et habitudes de chacun...
Inclure des symboles peut constituer une aide précieuse au moment de l'animation

La dynamique de groupe

Les besoins de l'apprenant

1°) Comprendre :

- Les propos du formateur ;
- La logique de la formation (enchaînements et thèmes abordés) ;
- Les objectifs de la formation et les résultats attendus.

Sinon, le désintérêt est progressif.

2°) Etre rassuré :

Il est possiblement angoissé.

- Expliquer les objectifs, la pédagogie, clarifier la raison d'être des travaux ou exercices, jouer la transparence, est l'une des meilleures façons de le rassurer.

3°) Agir :

La pédagogie efficace est fondée sur 2/3 d'action chez le formé et 1/3 d'action chez le formateur.

Un apprenant passif devient un apprenant difficile. Par exemple si le formateur est trop magistral, déclaratif, s'il parle beaucoup ou fait à la place de l'apprenant, ou s'il est trop directif.

4°) Etre reconnu :

Chaleur, attention, encouragement, reconnaissance des progrès. Prononcer son prénom souvent. S'intéresser sincèrement à lui.

Lancer la formation

• Introduire – Se présenter

L'importance de l'introduction pour initier une bonne dynamique de groupe est souvent sous-estimée, or le début d'une session est un moment important qui a une influence forte sur son déroulement ultérieur.

→ Pour vous, il s'agit de "prendre la mesure" du groupe de apprenants

→ Pour les apprenants, c'est le moment de se mettre en condition d'apprentissage.

Il est important de créer un bon climat d'apprentissage pour rassurer les participants qui se posent de nombreuses questions :

- Qui est le formateur ? Est-t-il compétent ? Sera-t-il à mon écoute ? Quelle va être l'organisation ? Les horaires, les pauses ? Qui sont les autres participants ? Que va-t-on faire ? Quel est le programme ? Qu'est-ce que la formation va m'apporter ? Suis-je à la hauteur ?

Pour répondre à ces questions, nous vous proposons 4 étapes.

1. Organiser les présentations
2. Recueillir les attentes des participants, lesquelles conditionnent leur motivation et permet au formateur de détecter leur niveau de connaissance
3. Présenter les objectifs, le programme de formation, les méthodes pédagogiques
4. Rappeler les règles du jeu et l'organisation pratique : les horaires, les pauses, le déjeuner, le téléphone.

STRUCTURE	BUT	CONTENU
QUOI ?	Présenter les thèmes principaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comme vous le savez, nous sommes là pour travailler sur... (replanter le décor très général)
QUI ?	Faire connaissance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qui est, sont le(s) formateur(s), lien avec les thématiques de la formation, avec le métier ; ▪ Qui sont les participants : Tour de table ou activité permettant de cerner les expériences, les attentes, les questions et/ou difficultés qu'ils rencontrent habituellement pour mener à bien les tâches en lien avec la formation ; ▪ Veiller à ce que l'on puisse retenir les noms = chevalets, badges...
POURQUOI ?	Présenter les objectifs principaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concrètement : qu'est-ce qu'on sera capable de faire une fois sur le terrain qu'à priori on ne faisait pas jusque-là ? ▪ Donner des exemples
COMMENT ?	Présenter les modalités d'organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme de la formation ▪ Types d'activités pédagogiques ▪ Documentation =supports de formation ▪ Horaires et leur respect ▪ Questions pratiques : Hôtel, per diem.... ▪ Règles: téléphone, prise de parole, etc....

QUOI ?	Présenter Les thèmes principaux	▪ Comme vous le savez, nous sommes là pour travailler sur... (replanter le décor très général)
---------------	---------------------------------------	--

- **Aborder des résistances**

Si vous avez anticipé une résistance probable pour la formation à venir, parlez-en dès l'introduction, dites que cela existe, que vous le comprenez et comment vous allez, dans toute la mesure du possible (avec le groupe éventuellement) faire en sorte d'éviter ou de palier à l'écueil.

Les résistances génériques :

- Activité déjà pratiquée au quotidien :
+++ si c'est une activité cœur de métier
- Jeux de rôles pendant la formation :
++ si c'est en présence de collègues, +++ si c'est en présence de la hiérarchie
- Nouvel outil, procédure ou technique présentant un degré de complexité plus important que d'habitude
- Nouvelles procédures permettant une augmentation des possibilités de contrôle par la hiérarchie au poste de travail

- **Briser la glace**

Les craintes relatives au jugement étant particulièrement présentes au début de la formation, on va considérer que toute la phase de lancement vise, en particulier, à briser la glace c'est-à-dire à rassurer et à instaurer un climat de dialogue.

Pour ce faire, deux choses sont à mettre en œuvre :

- Donner à comprendre ce qui va se passer, c'est la fonction de l'introduction ;
- Donner la possibilité aux apprenants de s'exprimer au plus tôt.

En formation active, donner la possibilité aux participants de se rencontrer entre eux sur une première activité pédagogique qui aura les caractéristiques suivantes :

- Utile par rapport à ce que l'on est venu apprendre ;
- Basée sur de l'expérience déjà acquise ou sur des notions de bon sens, de façon à ce qu'on ait des choses à dire ;
- Pratiquée de préférence en sous-groupes, le formateur étant à distance ;
- Dont les résultats seront utiles et utilisés pendant la formation.

Poser des questions et pratiquer l'écoute active

Quelle que soit la technique pédagogique que vous utiliserez, l'interaction dépend entre autre de la capacité du formateur à questionner de façon pertinente.

Le premier mot détermine le type de question.

Forme de la question

➤ Question ouverte

Une question **ouverte** commence par : QU' / QUEL / COMMENT / POURQUOI

Ou encore, mais sur un champ plus restreint : OÙ / QUAND / COMBIEN / QUI

Attention au QUI, il inaugure une question personnalisée souvent stressante pour la personne qui la prendra à son compte.

Une question ouverte nécessite souvent d'être suivie d'un temps de silence pour que la réponse advienne.

➤ Question fermée

Une question **fermée** commence toujours par un verbe.

Attention à la formule "est-ce que" qui constitue un « tic » de questionnement.

➤ Fausse question

Une fausse question, autrement appelée question orientée, très utilisée par ailleurs, également fermée, commence par :

- vous ou tu. Ex : « vous avez compris »
- ou encore par une affirmation ou une infirmation ex : « ça va ?, c'est clair ? »
« Ne pensez-vous pas qu'il serait temps de faire une pause ? »

Une question ouverte débouche sur un échange, une question fermée permet de valider ou d'invalider une hypothèse du questionneur.

Contenu des questions

➤ Savoir :

Exemple : « Quel est le taux moyen de pluviométrie en France en 2017 ? »

En d'autres termes, on sait ou on ne sait pas, il est donc potentiellement risqué pour un participant de proposer une réponse devant tout le monde.

Toujours poser les questions de savoir à la cantonade, à tout le groupe.

Faites attention aux questions de savoir personnalisées comme par exemple

« Qui peut me dire quel est le pays d'origine du marsupilami ? »

Ou pire : « Marcelline, peux-tu nous dire quand a débuté la troisième République ? »

Toujours atténuer les questions de savoir : « d'après vous..... » « Comme ça vous vient, dites-moi quand a débuté la troisième République ? »

➤ **Expérience :**

Exemple : « Quand vous avez proposé cette nouvelle procédure pour la première fois, quelle a été la réaction de vos collaborateurs ? ».

Ces questions-là sont simples pour tout le monde si l'expérience a bien été vécue, l'expérience étant à priori « irréfutable ».

Dans cette catégorie de questions, vous pouvez vous permettre de poser des questions personnalisées, si Marcelline est timide, ce sera l'occasion de la faire participer.

➤ **Questions de débat d'opinion = ATTENTION**

Ces dernières sont par essence interminables, elles peuvent également être porteuses de conflits. (La simple formule « qu'est-ce que vous en pensez » débouche naturellement sur un débat d'opinion).

Valider la compréhension des apprenants

Poser régulièrement, à la cantonade, de vraies questions de validation ouvertes.

Être attentif aux mimiques, un sourcil froncé est bien souvent la seule expression d'une incompréhension. Mais attention à ne pas mettre la personne concernée mal à l'aise :

- " Marcelline, j'ai l'impression que vous ne comprenez pas ! "
- " Ce n'est pas clair pour vous ce que je viens de dire Marcelline ? "
- Répondre en miroir : Dans les yeux, sourcils levés.... " Marcelline ? ".

Réguler les échanges

Si la finalité et la structure de son exposé sont annoncées en introduction, le formateur va pouvoir recadrer facilement.

Valoriser les réponses

Marquez l'intérêt pour la participation et pour les contributions apportées. Si la réponse n'est pas « la bonne » dans le cas d'une question de savoir, tentez malgré tout d'en dégager la logique, ou de comprendre cette dernière.

Prêter attention au non verbal

Le non verbal, les mimiques, les attitudes physiques du formateur donnent des informations à ses apprenants sur son implication, son enthousiasme, son écoute des participants.

Le non verbal des participants est essentiel : il informe le formateur de l'ennui, du niveau d'attention, de la fatigue, de l'adhésion, ou non, des participants.

Privilégier le plan prévu plutôt que la réponse immédiate

Demander à ceux qui interviennent trop tôt de reposer leur question au moment où le thème sera abordé (tout en montrant que leur question est utile).

Ne pas hésiter à faire valoir qu'une intervention n'entre pas dans l'ordre du jour.

Si la question est pertinente mais que le formateur ne connaît pas la réponse, ne pas hésiter à faire valoir que celle-ci sera apportée ultérieurement (et tenir parole !).

Faire face aux difficultés du groupe

➤ **Brouhaha**

Une intervention en appelle bien souvent une autre, mais il faut ménager la possibilité pour chacun de se faire entendre.

Ne jamais laisser le brouhaha s'installer. Réguler les interventions, les prendre dans leur ordre d'arrivée.

Faire patienter, répondre ou faire répondre à la première intervention, puis revenir sur les personnes en attente.

➤ **Apartés**

Si deux personnes font des apartés, ne pas intervenir tout de suite, après tout, ces deux personnes ont le droit d'avoir des choses à se dire, lesquelles sont peut-être du reste pleinement dans le sujet : Réguler la gêne de façon progressive, un silence leur permettra de prendre conscience de la gêne occasionnée.

In fine, le formateur peut leur demander de faire profiter le groupe de leurs échanges.

➤ **Manque de motivation**

Si elle est collective : avez-vous abordé les résistances ? Et pris en compte les attentes ?

Si ce n'est pas le cas, il n'est jamais trop tard pour le faire.

Si elle est manifestée par un comportement individuel (personne rivée derrière son portable, un journal...) effectuer une régulation en aparté.

➤ **Objections**

Les objections se caractérisent par le fait qu'elles constituent des arguments de bonne foi, elles sont une marque d'intérêt :

Creuser /Questionner la personne qui objecte, efforcez-vous de comprendre la logique de son raisonnement.

Laissez des membres du groupe intervenir dans les échanges, ils ont souvent des arguments à proposer qui vont faire contre point.

Si c'est le cas, admettre que la personne a raison.

➤ **Agressivité**

Une agression se caractérise par le ton, des jugements de valeurs négatifs, leur caractère répétitif.

Ne jamais tolérer de débordements agressifs entre participants, intervenir au plus tôt.

Ne pas intervenir sur le fond, c'est le piège, mais bien sur la relation.

Rappeler au plus tôt des règles de comportement nécessaires au bien-être et à l'échange collectifs.

Si un participant vous agresse, rester calme, ne pas agresser en retour.

C'est bien sûr plus facile à dire qu'à faire, mais vous souvenir que c'est aussi pour votre bénéfice que vous le faites peut vous y aider : agresser un participant (même si vous avez raison) à de bonne chance de vous conduire ultérieurement à devoir faire face à une situation encore plus tendue et complexe.

Ne pas chercher à argumenter, à se justifier

Ne pas couper la parole, écouter jusqu'au bout

Cherchez à comprendre *la réaction* plutôt que la logique du raisonnement : « pourquoi votre réaction ? » « Je vois que vous êtes en colère, qu'est-ce qui vous heurte dans cette affaire ? »

EMC3 ENTREPRISE

Laisser s'exprimer les contres arguments positifs venant du groupe, ils auront plus de poids que les vôtres.

Si un ou des participants remettent en cause la forme pédagogique : sauf sur des modifications de détail, s'en tenir aux choix que vous avez faits, en tout cas, dans un premier temps.

Vous pouvez éventuellement expliquer vos choix, vous pouvez éventuellement prévoir des évolutions, mais uniquement après avoir pris le temps d'y repenser seul, tranquillement, pendant une pause par exemple.

Pas d'improvisation sur la forme, le résultat pourrait être pire, et le groupe pourrait en fin de compte avoir le sentiment d'être orphelin « de pilote dans l'avion ».

➤ En conclusion

Les techniques d'écoute et de reformulation permettent de déjouer une situation tendue avec un participant, de favoriser l'implication et l'adhésion :

Situations rencontrées	Type de questions ou d'interventions	A quoi servent –elles	Intervention appropriée
Rejet « je ne veux pas faire cet exercice »	Questions ouvertes	Permettre aux participants de s'exprimer Obtenir une réponse développée	Pour quelle raison ? Comment est ce que tu t'y prendrais ? Qu'est ce que... ?
Incompréhension de la part du formateur	Questions relais	Faire préciser Approfondir	C'est à dire ... Par exemple ... Plus précisément ... ?
	Questions fermées	Obtenir une réponse brève Obtenir une information précise.	Qui ? Où ? Combien ? ... Est ce que ... Toute question alternative : vous préférez ceci ou cela ?
Incompréhension ou besoin de mieux comprendre	Reformulation interprétative de l'attitude Reformulation implicante	Quand tu bailles, cela veut dire que tu en as assez ? Quand tu dis que cet exo te fatigue, tu veux dire que tu ne veux pas le faire, c'est ça ?	Ce que vous voulez dire + c'est + n'est-ce pas
Retrait du groupe	La demande de propositions	Ré-impliquer le participant	Que proposez vous d'autre ? Que préconisez vous ? Quelles sont vos solutions ?
Rejet	Le détour par l'imaginaire	Positionner le participant dans la situation idéale Aider à une visualisation positive	Imaginons que la situation soit idéale pour vous. Comment cela se manifesterait-il ?

Conclure et évaluer une formation

Les temps de conclusion et d'évaluation permettent aux participants de faire le point sur leurs acquis, de constater leur progression.

Ils permettent également au formateur de mesurer l'atteinte des objectifs pédagogiques et la qualité pédagogique de la formation.

Il ne faut pas minimiser ce moment de la formation, il en fait partie intégrante.

L'évaluation réaction ou « à chaud » est celle réalisée à la fin de la formation, elle permet de mesurer la satisfaction des participants.

Cette évaluation de satisfaction sous forme de questionnaire individuel et/ou de réflexion collective à la fin de la formation permet de conforter des impressions normalement déjà perçues par le formateur. Elle donne des indications souvent intéressantes sur ce qu'il convient de faire évoluer lors d'une prochaine formation.

Analyser les évaluations écrites des participants permet de prendre du recul, il convient par ailleurs de débriefer avec le référent technique/coordonateur pédagogique et de proposer des améliorations si besoin.

Les autres niveaux sont complexes à évaluer et demandent la mise en place de stratégie impliquant différents acteurs qui ne sont pas toujours faciles à mobiliser (la hiérarchie directe par exemple).

Cependant, l'observation des apprenants au poste de travail est sans doute l'aspect le plus déterminant sur lequel agir pendant la phase de conception afin de rendre les formations plus efficaces. Par ailleurs, concevoir ses séquences avec des objectifs précis et mettre en place une démarche pédagogique de type Appel, Apport, Application pour chacun des objectifs est la meilleure garantie de pouvoir évaluer la progression des participants in situ, pendant la formation.

Bibliographie Formation de formateurs

Bibliographie

La boîte à outils du formateur - Fabienne BOUCHUT- Isabelle CAUFEN - Frédérique CUISINIEZ
DUNOD

Etre formateurs pour les nuls - Nathalie VAN LAETHERM

La formation de formateurs d'adulte – Dominique FABLET- LHARMATTAN

Blog

<https://www.blog-formation-entreprise.fr/author/md01/>

Outils digitaux

Tous les outils sont accessibles gratuitement pour une offre limitée :

- Créer une ressources digitale
 - RapidMooc
 - SpeechMe
 - Mobile learning
 - Intech

- Animer de manière interactive

Avec des grands groupes, intégrer un des outils suivants permet de faire travailler des sous groupe et d'obtenir les restitutions immédiatement sur l'écran.
Les deux principales entreprises françaises qui proposent ce type d'application sont :

 - Klaxoon : www.klaxoon.com/
 - Beecast : www.beekast.com