4^e édition

Concevoir et animer un stage de formation

Nicolas Jousse

SUPPORT

EYROLLES



Résolument pragmatique, cette boîte à outils est un support pour préparer, concevoir et animer un stage.

Elle constitue une ressource pour tout formateur ou enseignant, et plus largement pour toute personne animant un groupe d'échange ou de réflexion.

Chacun peut à son gré opter pour une lecture méthodique, en fonction d'un projet précis, ou musarder de page en page à la recherche d'une idée, d'une technique, d'un exemple qui fera naître son inspiration.

Concevoir et animer un stage de formation accompagne le formateur dans la salle du séminaire. Il lui fournit les techniques indispensables pour mettre en œuvre une pédagogie active, participative et opérationnelle.

Le site du guide : www.animerunstage.com

Nicolas Jousse est consultant indépendant. Il formalise dans ce guide vingt ans de formation-action, de formation de formateurs et d'ingénierie pédagogique. En entreprise, dans les collectivités territoriales ou les organismes consulaires, son approche se veut qualitative et sur mesure, centrée sur l'apprenant, en réponse à des besoins spécifiques.



- 14 questions clés que se posent les formateurs et des recommandations concrètes pour y répondre
- 60 techniques, sous forme de fiches, et leur mode d'emploi précis: description, objectifs, durée et déroulement étape par étape
- De nombreux exemples d'application fondés sur des cas réels
- Des « histoires de stage », anecdotes illustrant la mise en œuvre des techniques d'application

Concevoir et animer un stage de formation

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

www.editions-eyrolles.com

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.

Nicolas Jousse

Concevoir et animer un stage de formation

2^e édition

EYROLLES

À Pierrette Vinel et Michel Jousse : j'ai mis du temps à l'admettre, mais vous m'avez beaucoup appris !

Sommaire

Introduction.....

1

Partie I	
LES QUATORZE QUESTIONS CLÉS	
Chapitre 1 – Comment préparer la formation ?	7
Chapitre 2 – Comment structurer la formation ?	11
Chapitre 3 – Comment débuter le stage ?	15
Chapitre 4 – Comment établir des relations de confiance dans le groupe ?	19
Chapitre 5 – Comment renforcer la motivation des stagiaires ?	25
Chapitre 6 – Comment favoriser les apprentissages ?	29
Chapitre 7 – Comment organiser et présenter un exposé ?	33

Chapitre 8 – Comment gérer la diversité du groupe ?	37
Chapitre 9 – Comment individualiser ?	41
Chapitre 10 – Comment animer des séquences en sous-groupes ?	45
Chapitre 11 – Comment rendre la formation plus opérationnelle ?	49
Chapitre 12 – Comment évaluer la progression des stagiaires ?	53
Chapitre 13 – Comment conclure le stage ?	59
Chapitre 14 – Comment améliorer ses pratiques de formateur ?	63
Partie II LES TECHNIQUES D'ANIMATION	
EN SOUS-GROUPES	69
Fiche technique n° 1 – Les binômes d'entraide	70
Fiche technique n° 2 – Le coaching entre stagiaires	72
Fiche technique n° 3 – La séquence de reformulation	75
Fiche technique n° 4 – L'analyse de la tâche	77
Fiche technique n° 5 – Le travail sur l'erreur	
	80

131

d'exposition.....

Fiche technique n° 24 – Le temps de concertation	133
Fiche technique n° 25 – Le contrat d'objectifs	136
Pour se rapprocher de l'entreprise	139
Fiche technique n° 26 – La récupération des vécus en entreprise	140
Fiche technique n° 27 – L'échange de pratiques	142
Fiche technique n° 28 – La résolution de situations-problèmes	144
Fiche technique n° 29 – Problem Based Learning	149
Fiche technique n° 30 – L'analyse de la valeur	152
Fiche technique n° 31 – L'étude de cas	154
Fiche technique n° 32 – Le jeu de rôle	158
Fiche technique n° 33 – La simulation d'une situation de travail	162
Fiche technique n° 34 – Produire pour l'entreprise	165
Fiche technique n° 35 – L'étude de marché	168
Fiche technique n° 36 – La recherche en entreprise	172
Fiche technique n° 37 – L'intervention des acteurs de l'entreprise	174

Concevoir et animer un stage de formation

Fiche technique n° 53 – L'enquête auprès des tuteurs	232
Fiche technique n° 54 – Les visites des formateurs en entreprise	235
Fiche technique n° 55 – La charte de qualité	240
Fiche technique n° 56 – Le partenariat inter-entreprises	244
AVEC INTERNET	247
Fiche technique n° 57 – La recherche sur le web	248
Fiche technique n° 58 – Les forums	251
Fiche technique n° 59 – La conception du site de la formation	254
Fiche technique n° 60 – Les tutoriels	257
Ouvrages de référence	261

Introduction

→ Pourquoi ce livre ?

Pour répondre à deux questions : comment mettre en œuvre les principes d'une pédagogie active, participative et opérationnelle ? quels outils choisir pour donner vie à ces concepts dans un stage ?

De nombreux livres, parfois passionnants, présentent et commentent l'influence des grands courants de la psychologie moderne sur les pratiques en formation: le constructivisme, le cognitivisme, l'approche centrée sur la personne, etc. Hélas pour le formateur, rares sont les ouvrages qui lui sont utiles une fois franchies les portes de la salle de séminaire, qui lui présentent précisément et concrètement des outils adaptés à ses objectifs.

J'ai souhaité venir en aide à l'animateur seul face à son groupe. Lui proposer, en fonction des situations et des contextes, un guide pour construire une séquence, prévoir un déroulement et des supports, opter pour une répartition et un mode d'échange entre les stagiaires.

→ Pour quels lecteurs ?

Pour tous ceux qui sont amenés, régulièrement ou occasionnellement, à animer des groupes à visée formative : professionnels de la formation, enseignants, mais aussi cadres et techniciens qui partagent leurs compétences au sein d'une équipe.

Plus largement, les techniques décrites sont aisément transposables à d'autres univers, proches de celui de la formation : conseil, communication, management, développement local... Quand un groupe se réunit, il a le plus souvent une vocation d'échange, de réflexion collective, donc de développement des compétences.

→ Qui est, qui sont les auteurs ?

Consultant indépendant, j'ai tenté de formaliser les acquis de vingt ans de formation et de conseil. Mais les auteurs sont aussi les stagiaires-formateurs, participants aux séminaires que j'anime, qui ont conçu et expérimenté avec moi les techniques proposées.

Lors des séquences d'échange de pratiques, nous avons décrit, analysé, enrichi et formalisé toutes celles que nous connaissions. Notre objectif : constituer une boîte à outils pour aborder sereinement toute situation de formation en groupe.

Nos lectures collectives ou individuelles ont complété notre expérience : les travaux de Guy Le Boterf sur la notion de compétence, de Dominique Beau sur le rythme ternaire en formation ont orienté notre démarche. Sans oublier les apports plus anciens mais tout aussi fondamentaux de Carl Rogers, de Malcom Knowles et de tant d'autres.

➡ Quelle lecture ?

La préparation d'un stage demande à la fois rigueur et imagination, réflexion et intuition... L'idéal serait d'aborder ce livre en le feuilletant librement, en se laissant guider par les mots. Il peut alors fonctionner comme un générateur d'idées, d'envies : « et si je faisais cela ? Tiens, cette technique me tente... » En fonction d'un projet plus précis, d'un problème que l'on se pose, une lecture méthodique est ensuite possible, avec l'aide du sommaire qui permet d'orienter la recherche.

Dans la première partie sont regroupées les questions génériques que se posent les formateurs, ainsi que des réponses sous forme de recommandations pour agir. Certaines difficultés de mise en œuvre sont indiquées. Quand cela est opportun, une adaptation au monde scolaire est proposée.

La seconde partie présente les techniques d'animation réparties en six catégories :

- travail en sous-groupes;
- sur plusieurs sessions ;
- pour se rapprocher de l'entreprise ;
- de créativité ou de détente ;
- pour gérer l'alternance ;
- avec Internet.

Je n'ai pas opté, comme certains auteurs, pour une mise en relation systématique sous forme de renvois entre les questions clés et les techniques. Cette omission est volontaire. Toutes les techniques proposées dans cet ouvrage poursuivent les mêmes objectifs : rendre le stagiaire responsable de son apprentissage, l'amener à construire lui-même ses compétences, développer ses capacités d'autoévaluation et de résolution de problèmes, favoriser les échanges et la remontée d'expériences, rapprocher la formation des besoins opérationnels de l'entreprise.

Si vous partagez ces objectifs, vous pouvez vous lancer dans la lecture!

Première partie

LES QUATORZE QUESTIONS CLÉS

/
1
15
19
2
29
33
3
4
4.
4
5
5
63

Comment préparer la formation ?

Recommandations

S'imprégner du contexte et de la culture de l'entreprise

Consacrer un temps de préparation pour bien comprendre le cadre dans lequel évoluent les stagiaires. Une période d'immersion du formateur dans l'entreprise est idéale. Plus modestement, il interviewe les personnes ayant des fonctions similaires aux futurs stagiaires, recueille leurs besoins et problèmes, repère leurs compétences, observe leur environnement de travail. Autant de matériaux qui lui seront utiles pour apporter des réponses pragmatiques à travers la formation.

Collecter les documents indispensables à la connaissance du secteur professionnel. Le projet d'entreprise permet de s'imprégner du contexte, du climat et des grandes orientations. Les profils-métiers et les référentiels-emplois, s'ils existent, aident à décrire les compétences recherchées pour les stagiaires.

Préciser les objectifs

Le thème du stage n'est qu'une grande enveloppe, le titre d'un livre que l'on doit écrire avec les stagiaires. Encore faut-il comprendre pourquoi l'entreprise, ou directement les stagiaires, font appel à un formateur. Eux-mêmes ne le savent pas toujours avec précision. La première tâche du formateur est donc d'analyser la situation avec ses interlocuteurs (le

responsable de formation, le chef de service, le directeur de l'unité, les stagiaires, etc.) et de les amener à reformuler leurs attentes. La demande explicite est l'arbre qui cache la forêt. Le problème posé doit être approfondi, décortiqué, recentré en fonction des besoins réels. La liste non exhaustive des questions suivantes peut servir de canevas d'entretien :

Quels événements ou constats ont déclenché la demande de formation ?

Quels problèmes précis souhaite-t-on résoudre ?

Quels sont les besoins, les attentes explicites des futurs stagiaires, de leur encadrement ?

L'intervention a-t-elle eu un précédent ? D'autres actions ont-elles été entreprises avec le même objectif ?

Quels sont les résultats attendus de la formation ?

Comment pourront-ils être observés, mesurés ?

Qui en bénéficiera ? Quelles sont toutes les personnes concernées, directement et indirectement ?

Quelles décisions pourraient être prises après la formation ?

La formation aura-t-elle une suite ?

L'analyse des réponses permet de formuler des objectifs opérationnels de façon précise, concrète et contextuelle. Par exemple, dans une usine de production textile, les stagiaires pourront à l'issue de la formation superviser le travail d'une dizaine de techniciens.

Des objectifs opérationnels découlent les objectifs pédagogiques, établis en fonction du temps et des moyens mis à disposition (salle, matériel, etc.). Ce sont les compétences que doivent acquérir les stagiaires (cf. chapitre « Comment structurer la formation »). Par exemple :

- être capable de conduire un entretien d'évaluation professionnelle en face-à-face ;
- être capable d'identifier les principales causes de panne et de retard dans une unité de production.

Se préparer à accompagner plutôt qu'à transmettre

Selon Platon, on n'apprend rien, on ne fait que redécouvrir ce que l'on sait déjà. Aussi le formateur se prépare-t-il à accompagner cette redécouverte, ce travail de construction des compétences par l'apprenant luimême, autant qu'à apporter des réponses. Il se demande :

Quelles séquences, quelles situations, quels jeux vont amener les stagiaires à se poser les questions essentielles et à y répondre ?

plutôt que :

Quelles informations transmettre, quels chapitres aborder dans le temps imparti ?



Difficultés

■ Paradoxalement, penser en animateur, en accoucheur, plutôt qu'en expert est difficile. Cela signifie que l'on ne va pas donner au groupe les solutions clés en main qu'il demande. Préparer une présentation et des exposés « bien ficelés » rassure le formateur, mais s'avère accessoire s'il veut être réactif et s'adapter aux besoins des stagiaires, concevoir une formation sur mesure.

Dans un cadre scolaire

Dans un cadre scolaire, il ne s'agit pas de répondre à des attentes explicites d'une entreprise, de stagiaires, mais d'éduquer et/ou de former à un métier. La préparation se base davantage sur un programme préétabli, qui énumère des contenus. Lorsqu'un référentiel existe, dans l'enseignement professionnel par exemple, il permet toutefois d'ajuster la formation aux besoins des entreprises du secteur concerné, puisqu'il a été élaboré avec elles.

Raisonner en animateur de la classe reste une approche pertinente : quelles séquences, quels outils pour atteindre les objectifs pédagogiques, pour amener les élèves vers la construction de leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être ?

© Groupe Eyrolles

Comment structurer la formation ?

Recommandations

En amont, établir le référentiel

Même pour un stage court, d'un, quatre ou dix jours, le formateur a intérêt à concevoir un référentiel, document qui regroupe tous les objectifs pédagogiques : comme nous l'avons vu, chacun d'eux correspond à une compétence, « capacité à atteindre des résultats prédéterminés dans une situation professionnelle donnée ».

Pour être facilement utilisable, un objectif pédagogique présente les caractéristiques suivantes :

- il est précis, mesurable, atteignable ;
- il décrit une performance, un comportement ; des conditions de réalisation ; un niveau d'exigence ;
- il est formulé de préférence en une phrase simple : sujet, verbe, complément ;
- comme toute compétence, il intègre des savoirs (domaine cognitif), des savoir-être (domaine socio-affectif) et des savoir-faire (domaine sensori-moteur).

Chaque objectif est lui-même décliné en sous-objectifs. Ainsi, dans sa version finale, le référentiel se présente comme un portefeuille d'objectifs et de sous-objectifs pédagogiques. Il mentionne les connaissances que le stagiaire doit s'approprier, les savoir-faire, savoir-être et méthodes qu'il doit maîtriser, ainsi que des indicateurs de réussite permettant de valider l'atteinte des objectifs.

Fiche référentiel de stage

Objectif pédagogique n° :					
Sous-objectifs Connaissances, savoirs Savoir-faire, savoir-être, méthodes Indicater					
er	-	-	_		
2 ^e	_	_	_		
3 ^e	_	_	_		

Construire la progression pédagogique

Si le référentiel donne une vision précise des compétences que le stagiaire doit acquérir, il ne planifie pas. La seconde étape consiste donc à hiérarchiser les objectifs et sous-objectifs et à les répartir dans le temps en fonction de leur importance, de leur enchaînement, et bien sûr de la durée du stage.

Dans l'idéal, cette chronologie intègre également les techniques et modes d'animation, qui seront utilisés pour atteindre les (sous-)objectifs. Elle constitue une progression pédagogique qui permettra au formateur de savoir à chaque instant à quelle étape il se trouve dans son stage, et quelle est l'étape suivante.

À chaque étape, prévoir un temps d'échange, d'évaluation, avant de passer à la suivante : cela permet de rester en phase avec le groupe, de mesurer si l'on a bien atteint son objectif. Inutile d'avancer dans une progression pédagogique si les stagiaires ne suivent pas.

© Groupe Eyrolles

Fiche progression pédagogique

Horaires	Objectifs pédagogiques	Contenus (savoirs, savoir-faire, savoir-être, méthodes)	Animation (exercices, techniques pédagogiques)
J1 matin			
J1 après-midi			
J2 matin			
J2 après-midi			



Difficultés

- Le but d'une formation, quelle qu'elle soit, n'est pas d'aborder la totalité des points listés dans le référentiel, mais bien de donner à l'apprenant les moyens de retrouver par lui-même les savoirs, de mettre en œuvre en autonomie les savoir-faire et savoir-être. Il peut être pertinent de faire l'impasse sur un sujet, pour consacrer plus de temps à un autre et développer les capacités d'autoformation des stagiaires.
- La progression pédagogique est un outil précieux pour le formateur. Avoir un timing détaillé est très rassurant. C'est pourquoi il faut prévoir... de ne pas s'y tenir! Faute de quoi le risque est de ronronner, de répéter les mêmes situations à longueur de stages, et de ne plus s'adapter au rythme et aux attentes des stagiaires.

Dans une formation par alternance

S'il y a alternance de séquences de formation et de périodes d'activité en entreprise, la progression pédagogique tient nécessairement compte de ce rythme. Le formateur veille à la cohérence entre ses interventions et les activités des stagiaires dans leur entreprise.

Dans une formation longue, par exemple sous contrat d'apprentissage, l'harmonisation école/entreprise est d'autant plus importante. La formation commence par une réunion permettant aux maîtres d'apprentissage de connaître la progression prévue par les formateurs. Mais ces derniers gagneront à s'ajuster autant que possible aux activités des entreprises partenaires, voire à leur saisonnalité, pour intéresser les apprentis.

EXEMPLEFiche référentiel stage formation formateurs occasionnels

3

Comment débuter le stage ?

➡ Recommandations

Cadrer, présenter mais surtout communiquer

Rappeler le thème du stage et le domaine plus général dans lequel il se situe. Présenter, plutôt qu'un programme, un simple fil conducteur auquel les stagiaires pourront se référer. Il sera d'ailleurs intéressant de montrer de nouveau ce canevas au début de chaque journée et de se situer dans une progression.

Présenter les objectifs que l'on se fixe en tant qu'animateur, mais laisser surtout les stagiaires exprimer leurs propres attentes, les questions spécifiques qu'ils souhaitent aborder durant le stage. Ces questions sont notées au *paperboard* et affichées durant tout le stage, elles forment un contrat implicite entre les stagiaires et le formateur. Elles sont reprises le dernier jour : le groupe peut alors indiquer s'il a ou non construit des réponses pertinentes. Enfin, si une évaluation ou un examen doit sanctionner la formation, indiquer les critères, les conditions et les règles en vigueur.

S'il y a eu des entretiens individuels avec les stagiaires et/ou des exercices de positionnement (cf. chapitre « Comment individualiser »), en présenter une synthèse constitue une excellente entrée en matière : elle permet de débuter le stage sur des bases solides, en reflétant au groupe à la fois ses besoins, ses attentes et les difficultés rencontrées par la plupart.

Autre technique intéressante pour démarrer : la récupération des expériences positives et négatives sous forme d'un tableau (cf. fiche technique n° 26), qui offre dès la première heure un panorama des points que l'on va aborder durant le stage, des problèmes que l'on va résoudre.

Ces présentations et informations sont nécessaires, mais pas suffisantes. Il est encore plus important d'établir d'ores et déjà un lien avec les stagiaires, de faciliter la communication avec et entre eux. Dans ce but, il faut leur donner dès les premières minutes l'occasion de parler, de se présenter, d'échanger, en un mot de faire acte de présence. Dans toute situation de groupe, une phase dédiée à la communication, à la création d'une ambiance propice est une étape obligée pour travailler ensemble.

Donner le ton

Ainsi, la première séquence (15 minutes ou plusieurs heures, selon la durée totale du stage) est-elle implicitement consacrée à l'instauration d'un mode de fonctionnement du groupe. Si le formateur vise une forte participation des stagiaires, il établit un climat de confiance et de communication dès le démarrage. Difficile de pousser les stagiaires aux échanges après deux jours d'exposé. En revanche, un groupe qui dialogue dès les premières heures continue à travailler ainsi par la suite.

Donner le ton, c'est aussi écouter les stagiaires comme on souhaite qu'ils s'écoutent entre eux. Dans cette perspective, le formateur a intérêt à faire de lui-même une présentation vivante, sensible, personnelle. Cela permet aux stagiaires de se présenter de cette manière, et donc de s'impliquer fortement dans la formation, en tant qu'individus plus que sous le couvert de leur fonction.

Les stagiaires sont souvent réticents à prendre la parole lors du premier tour de table. Pour rompre la glace, pour éviter une communication trop formelle, il est possible d'utiliser des techniques de présentation créative : portrait chinois, « mes valeurs dans la vie », etc. (cf. fiche technique n° 38)

Accorder une attention extrême au cadre du stage : lumière, température, acoustique de la salle, etc. La disposition des tables et des chaises a un impact sur le mode de communication dans le groupe. Chaises et tables en cercle ou en pavé étroit permettent aux stagiaires et au formateur d'interagir. Si elles sont trop éloignées les unes des autres, sur une telle longueur que l'on ne peut parler sans hausser la voix, le risque est de discourir comme dans un conseil d'administration. Enfin, si le formateur est assis à son bureau, isolé face au groupe de stagiaires, comment pourrait-il ne pas tomber dans le piège d'une formation magistrale ? Une bonne activité pour démarrer un stage et développer la cohésion du groupe est de demander aux stagiaires de modifier à leur convenance la disposition des tables, des chaises, du matériel. Cette séquence peut se dérouler sans parole : les stagiaires déplacent le mobilier dans le silence le plus complet, ce qui les oblige à se comprendre et se coordonner par signes et mimiques.

L'image donnée par le formateur dans les premières heures est parfois difficile à inverser par la suite. Le démarrage présente un réel enjeu qui peut susciter des appréhensions. Le mieux est encore de se préparer... à être spontané : être à l'écoute, attentif et réagir aux demandes des stagiaires. S'ils s'expriment, même s'ils le font « en opposition », le pari est gagné, ils se montreront plus facilement acteurs de la formation par la suite.

Se situer dans la globalité

Rappeler les liens avec d'autres domaines, l'articulation du stage avec d'autres actions auxquelles les stagiaires participent ou ont participé, sa place dans le plan de formation de l'entreprise. Se situer dans un contexte plus global que le simple thème du séminaire, en se basant sur l'analyse faite en amont : les problèmes ressentis dans l'entreprise, le diagnostic du responsable de formation, les demandes des stagiaires, les mutations de l'environnement socio-économique, etc.



Difficultés

- Attention de ne pas accaparer la parole, de ne pas maintenir les stagiaires dans le silence et la passivité, pour dissimuler l'appréhension que l'on ressent souvent.
- Attention aussi de ne pas se laisser déborder par le groupe. Même si l'on vise un climat participatif, il est opportun de fixer des limites, d'instaurer une ambiance de respect mutuel.
- Attention enfin de ne pas tomber dans les excès de communication, de ne pas forcer un stagiaire introverti à une pénible prise de parole. Les conséquences pourraient être l'inverse de l'effet attendu.

Dans un cadre scolaire

En début d'année, il est intéressant de démontrer aux élèves le caractère transversal des cours qui vont suivre : en quoi les enseignants vont travailler ensemble, en quoi les différentes matières se rejoignent en un ensemble cohérent et homogène. Dans cet esprit, une première présentation de l'équipe pédagogique au complet est plus cohérente qu'une succession de séances qui se répètent d'un enseignant à l'autre...

Pourquoi ne pas faire remplir les fameuses fiches d'identification une seule fois aux élèves, afin de leur prouver dès le début de l'année qu'il existe une réelle concertation dans l'établissement ? Une photocopieuse permettra ensuite d'en donner un exemplaire à chaque enseignant.

4

Comment établir des relations de confiance dans le groupe ?

Recommandations

Être authentique

Carl Rogers nomme congruence la concordance entre ce que l'individu pense, ressent, et son comportement, ses déclarations. Lors d'un stage, si un malaise apparaît et subsiste, on peut parfois l'expliquer par un écart entre le dire et le penser du formateur, entre le message et la façon dont il le transmet.

L'authenticité du formateur : un vœu pieux ? C'est en tout cas une attitude qui lui permet de s'adapter à n'importe quelle situation de groupe et d'être bien perçu par les stagiaires, quelle que soit sa personnalité. De cette honnêteté vis-à-vis de soi et des autres naît la confiance, sur laquelle s'établissent des relations favorables au développement des compétences : les stagiaires s'engagent sereinement dans la formation et mettent en scène leur expérience. Rassurés, ils s'autorisent à modifier leurs schémas de penser, leurs représentations.

La présence du formateur *hic et nunc* dans le stage est un préalable à celle des stagiaires. Un formateur absent, lointain, qui ne communique pas, peut-il accompagner le groupe vers un mieux-être ou un mieux-faire?

Être avec les stagiaires dans une relation d'individu à individu les incite à la transparence et à la remise en question de soi.

Témoigner de l'empathie

L'empathie est également un concept décrit par C. Rogers : c'est la compréhension de l'autre débarrassé de toute forme de jugement. Il ne s'agit ni de sympathie ni de compassion, qui indiquent un investissement affectif dans la relation, mais d'une réceptivité complète à ce que l'autre éprouve et pense.

Le formateur qui écoute, observe et reçoit tous les messages venant des stagiaires, sans les juger, établit avec eux une relation privilégiée. La bienveillance de son regard est une condition *sine qua non* de leur investissement personnel dans la formation. Ses reformulations compréhensives, empathiques, indiquent qu'il est au diapason du groupe.

Cette empathie a un effet miroir qui favorise la compréhension que les stagiaires ont d'eux-mêmes. Ils se prennent plus facilement en charge et cherchent en autonomie des axes de progrès, des solutions à leurs problèmes.

Accepter l'autre

Troisième concept clé de la psychologie humaniste de C. Rogers: l'acceptation inconditionnelle. Non seulement le formateur comprend le stagiaire, mais en plus il accepte entièrement sa personnalité, ses conceptions, ses difficultés. Accepter ne signifie pas partager. Sa tolérance, sa perméabilité créent un espace dans lequel nul ne craint de s'exprimer, de se mettre à nu et de progresser.

Accepter les stagiaires, c'est leur laisser le choix : de travailler intensément ou de faire une pause, de réfléchir sur tel sujet plutôt que sur tel autre prévu par le formateur, de changer d'objectifs de travail ou de méthode. La liberté augmente l'implication des stagiaires dans le processus d'apprentissage. S'ils tiennent les rênes de la formation, peu de chances qu'ils les lâchent.

Ne pas éviter le conflit

Quelle que soit son attitude, le formateur affronte parfois des situations conflictuelles avec un ou plusieurs stagiaires. Il est possible qu'il ne soit pas personnellement visé, mais qu'il ait touché sans le savoir un point sensible, ou qu'il serve de bouc émissaire pour un problème entre l'individu et son entreprise. Quoi qu'il en soit, inutile de tenter de réduire ou de dissimuler le conflit, il réapparaîtra à un moment ou à un autre!

L'attitude la plus opportune est d'approfondir l'expression et l'analyse du malaise, d'accompagner vers la solution :

Que ressent le stagiaire ? Quelles sont ses émotions ici et maintenant ?

Pourquoi les éprouve-t-il ? Qu'est-ce qui est à l'origine du malaise, quel événement, quelles paroles, quels paramètres de la situation ?

Quels besoins fondamentaux ont été frustrés (sécurité, reconnaissance dans le groupe, convictions, etc.) ?

Quelle solution l'individu envisage-t-il ? Comment la mettre en œuvre ensemble dans le groupe ?

Les conflits sont des éléments perturbateurs mais enrichissants dans le déroulement du stage. Ils font partie intégrante de la vie du groupe et permettent la régulation de la communication. La gestion du conflit renvoie souvent à un thème du stage et fait mûrir la réflexion du groupe. Par exemple, un mouvement de colère d'un stagiaire-enseignant envers le formateur, pour une raison apparemment anodine, peut mener à un débat sur la violence à l'école, sur la gestion des situations extrêmes avec des élèves prédélinquants.



Difficultés

■ La proximité du formateur avec les stagiaires n'est synonyme ni de fusion ni même de camaraderie. La distance établie lui permet de comprendre et de communiquer, sans pour autant tomber dans une familiarité qui ne serait pas bien perçue. Les stagiaires, comme tous êtres sociaux, ont besoin de repères et de limites. La position du for-

mateur en est une : ni ami, ni leader. Quelqu'un que l'on sent proche... mais qui a du recul !

- Aucune attitude n'est bonne ou mauvaise. En revanche, elle est ou non authentique. Un formateur tient à garder ses distances, un autre tutoie très vite ses stagiaires. Chacun à sa manière accomplit parfaitement son rôle s'il n'adopte pas une distance ou un rapprochement sans mesure.
- Attention aux injonctions paradoxales, aux décalages entre la communication et la métacommunication : par exemple, le formateur qui exhorte les stagiaires à l'écoute, mais qui n'entend pas leurs remarques ou leurs demandes ; ou celui qui élève la voix pour demander le silence dans un groupe difficile.

Dans un cadre scolaire

Beaucoup d'enseignants sont découragés par l'attitude dissipée des élèves, à tel point que toute innovation leur semble utopique. Comment mettre en œuvre une pédagogie active et participative dans une classe nombreuse, hétérogène et bruyante ? Pas de solution miracle, mais quelques recommandations très simples exprimées par des groupes d'enseignants :

- instaurer avec les élèves un bon niveau de communication : les identifier et les saluer, avant et en dehors des cours. Maintenir le dialogue avec les plus difficiles ;
- transférer par son attitude des éléments apaisants : plaisir et sécurité personnelle, intérêt pour la matière enseignée et pour la classe, bienveillance ;
- responsabiliser les élèves, notamment les meneurs, sur la gestion des relations dans la classe. Le respect de la discipline leur incombe ;
- faire un point collectif au sujet de l'attitude d'un élève, voire de la classe dans son ensemble. En parler comme d'un problème qui concerne chacun ;
- ne pas chercher à rabaisser les leaders devant la classe : les élèves se projettent souvent en eux ;

© Groupe Eyrolles

- détendre et réconforter plutôt que sévir : écouter, se taire, ménager des temps de silence, de relâche, de relaxation ;
- une recette : demander « plus de... » plutôt que « moins de... » ; par exemple, un dessin à celui qui ne cesse de gribouiller ou 5 minutes de paroles non-stop au bavard, etc.

Comment renforcer la motivation des stagiaires ?

En théorie, on l'a affirmé plusieurs fois au formateur avant le jour J, tous les stagiaires sont heureux de venir en formation, tous sont motivés et poursuivent des objectifs précis. La réalité est souvent différente : le stage imposé ou « fortement conseillé » semble encore en vigueur dans certaines entreprises. Aussi plusieurs participants semblent-ils regretter leur poste de travail. De plus, les parcours scolaires et universitaires habituent les apprenants à une certaine passivité. Nombreux sont ceux qui souhaitent assister au stage en spectateur et qui voient l'animateur comme l'unique acteur de la formation... Les recommandations suivantes sont destinées à les amener à s'engager davantage.

➡ Recommandations

Donner un sens

Au début de chaque séquence, présenter les objectifs que l'on poursuit et les méthodes que l'on va utiliser pour les atteindre. Attention toute-fois de ne pas faire l'amalgame entre objectifs de production (ce que l'on cherche à faire) et objectifs d'apprentissage (ce que l'on cherche à apprendre). Une séquence peut être construite autour d'une application, d'une production, mais celles-ci ne sont que des moyens pour atteindre

un objectif pédagogique dans la formation. Il est intéressant de préciser aux stagiaires les deux niveaux, en insistant sur ce qui les différencie. Cela éveillera leur esprit d'analyse, leur prise de recul par rapport à la situation.

Expliquer tout ce que l'on fait, éviter les non-dits, mais aussi faire rêver, toucher la sensibilité : le formateur ne doit pas hésiter à puiser dans son expérience personnelle, à évoquer des personnages connus ou imaginaires, à enrichir son discours d'anecdotes pour le rendre plus vivant... Cela aussi concourt à donner un sens, une dimension concrète à son enseignement.

Établir des liens entre le thème du stage et celui d'autres stages, entre le domaine abordé et d'autres domaines : c'est une façon d'élargir la réflexion, d'améliorer l'intelligibilité de ce que l'on présente, de démontrer sa pertinence et sa réalité.

La parole aux stagiaires!

Donner le plus souvent possible la parole aux stagiaires : pour qu'ils s'approprient les savoirs, qu'ils les formulent à leur manière, pour s'assurer qu'ils comprennent, pour laisser s'exprimer les différentes conceptions. La plupart des connaissances, présentées par un stagiaire plutôt que par le formateur, sont mieux comprises du groupe.

S'appuyer sur la pratique, le vécu des stagiaires. Partir de leur univers et non pas de celui du formateur. Chaque séquence est précédée d'un tour de table sur les acquis et les expériences :

Que savez-vous déjà sur le thème que nous allons aborder ?

Qu'est-ce que cela vous évoque dans votre vie de tous les jours ?

Que faites-vous à ce sujet dans votre environnement professionnel ?

Parler moins, écouter davantage : plus le stagiaire parle, plus il est actif ; plus le formateur parle, plus le stagiaire est passif. Rebondir sur les questions, utiliser les techniques de reformulation. Le stage se construit sur les interrogations des stagiaires, et non sur celles du formateur!

Mieux vaut susciter des questions qui restent temporairement sans réponse qu'apporter des réponses qui ne renvoient à aucune question du groupe.

Provoquer les interactions: les échanges constituent une motivation intrinsèque pour le groupe. Ils favorisent l'émergence de conflits sociocognitifs propices aux changements de conception et à l'apprentissage. Faire parler notamment les stagiaires les plus effacés, les mettre en avant.

Responsabiliser les stagiaires

Ne pas les infantiliser, ne pas leur mâcher le travail, les considérer comme autonomes. Les impliquer notamment dans le choix des objectifs des séquences et des méthodes utilisées pour y parvenir.

Ne pas oublier pour autant que les éléments de gratification permettent de franchir des étapes. Encourager, valoriser, utiliser des critères d'appréciation compréhensibles et équitables. Un stagiaire peut se conforter dans une attitude d'échec et se refuser à progresser. À celui-ci tout particulièrement, il est nécessaire d'adresser des messages positifs, de lui assurer qu'il est capable d'atteindre les objectifs fixés par le groupe.

Rassurer

Des individus qui se sentent jugés peuvent-ils évoluer ? Or les stagiaires éprouvent souvent une légère appréhension :

Que va penser le formateur de moi, de nous ?

Qu'en dira-t-il à nos supérieurs hiérarchiques ?

Suis-je à ses yeux un bon professionnel ?

Par rapport aux autres groupes, formons-nous « un bon groupe »?

Comme un manager dans son équipe, le formateur tente donc de mettre les stagiaires en confiance pour qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-

mêmes : il ne se situe pas en juge, mais en accompagnateur et en facilitateur.

Le lieu dans lequel se déroule le stage est plus qu'un simple décor. Il a une incidence sur le bien-être et l'implication des stagiaires. C'est pourquoi la séquence de réaménagement de la salle (cf. chapitre « Comment débuter le stage ? ») a de bons effets sur la cohésion du groupe.



Difficultés

■ Ne pas se montrer soi-même démotivé par le thème et le contenu de la formation : c'est même le plus important si l'on ne veut pas ennuyer les stagiaires... Un petit truc pour y parvenir lors de stages répétitifs : changer sans cesse sa façon d'aborder le sujet, ses techniques d'animation, prendre des risques, expérimenter de nouvelles approches, inverser l'ordre des séquences, accepter toute suggestion des stagiaires. Dans ces conditions, avec les mêmes objectifs, deux stages peuvent être totalement différents.

Dans un cadre scolaire

Une approche transversale dans l'enseignement est un facteur de motivation : utiliser des supports communs avec d'autres enseignants, relier les matières entre elles (par exemple : géométrie du moteur en technologie, trigonométrie en mathématiques) afin de montrer aux élèves qu'elles forment un ensemble homogène et pratique.

Dans l'idéal, les élèves travaillent dans un cadre familier qu'ils s'approprient : une salle unique leur permet de s'investir davantage à la fois dans le lieu et dans la formation. Se sentir bien là où l'on est, *hic et nunc*, est la condition indispensable d'un bon apprentissage.

Les expériences pédagogiques ponctuelles sont déstabilisantes et démotivantes pour les élèves. Éviter les effets néfastes du « revenant de stage », qui abandonne vite ses bonnes résolutions. Mieux vaut choisir une méthode à expérimenter et s'y tenir sur un laps de temps important.

O Groupe Eyrolles

Comment favoriser les apprentissages ?

Recommandations

S'adapter aux différentes façons d'apprendre

Apprendre revient toujours à modifier son comportement, ou ses réactions, suite à une pratique ou à une expérience. On apprend pour s'adapter aux particularités d'un nouvel environnement, en assimilant de nouveaux éléments ou en établissant des liens entre des éléments différents.

Reste qu'il existe de multiples façons d'apprendre : en observant et en imitant ; en recevant un enseignement ; par succession d'essais-erreurs ; par *insight*, compréhension subite d'un phénomène ; en progressant du simple au complexe, ou l'inverse. Certains apprennent mieux en regardant, en lisant, en écoutant, en répétant, en touchant...

Le formateur s'efforce donc de proposer des activités adaptées à ces différents profils : il sollicite l'écoute, la parole, le toucher... Il amène les stagiaires à manipuler, à découvrir, à tâtonner, à dessiner, à rédiger, à verbaliser. En multipliant ses approches, d'une part, il évite la monotonie et l'ennui, d'autre part, il active dans le groupe le plus possible de modes d'apprentissage.

Exemple de typologie des styles d'apprentissage (Soloman et Felder)

- 1. Les actifs versus les réflexifs
- Les actifs tiennent à essayer et à expérimenter et aiment le travail de groupe parce que cela leur permet d'être dans l'action.
- Les réflexifs préfèrent penser avant d'agir.
- 2. Les sensoriels versus les intuitifs
- Les sensoriels aiment résoudre des problèmes en établissant d'abord une méthode.
- Les intuitifs ont tendance à travailler plus rapidement et n'aiment pas la répétition ni le travail qui implique beaucoup de mémorisation et de calculs.
- 3. Les visuels versus les verbaux
- Les visuels comprennent mieux de nouvelles informations lorsqu'elles sont présentées sous forme d'images, de démonstrations, de diagrammes, de films, etc.
- Les verbaux intègrent les nouvelles informations en les écrivant, en les entendant et en les répétant à haute voix.
- 4. Les séquentiels versus les globaux
- Les séquentiels intègrent de nouvelles connaissances en procédant de façon linéaire et logique, étape par étape.
- Les globaux ont tendance à apprendre en absorbant la matière dans un ordre aléatoire et en tentant de comprendre globalement le concept.

Donner à l'apprenant la possibilité de contrôler son activité

L'informer précisément et à chaque instant des objectifs à atteindre, de la finalité de la tâche, de l'exercice qui lui est demandé. Que ce soit pour l'ensemble du stage ou pour une séquence particulière, ne pas considérer ces objectifs comme implicites. Leur clarification par le stagiaire fait partie du processus d'apprentissage.

Indiquer les critères d'évaluation, les bases sur lesquelles le travail, la production sont appréciés. Développer ainsi les capacités d'autoévaluation, d'autoformation.

Inciter l'apprenant à analyser son activité

L'amener à prendre du recul, à prendre conscience de ses gestes, de ses modes opératoires. À repérer ses erreurs récurrentes, les obstacles sur lesquels il bute. L'entraîner à trouver par lui-même les solutions adaptées.

Lui donner suffisamment d'autonomie pour qu'il puisse progresser par lui-même. Une tendance fréquente des formateurs est de guider leurs stagiaires, de ne pas les laisser découvrir ou produire entièrement seuls. Or ce n'est qu'au moment où ses parents lâchent le guidon qu'un enfant apprend à faire du vélo.

Inciter l'apprenant à s'exprimer, à décrire ce qu'il fait, à reformuler ce qu'il a entendu. Un stagiaire peut répéter un geste, reproduire une technique sans les comprendre en profondeur. S'il est capable de verbaliser, d'expliquer précisément, étape par étape, son mode opératoire, il fait un pas décisif dans son apprentissage.

Plan-type pour une séquence de formation

- 1. Instaurer l'ambiance, la confiance : quelques paroles personnelles, hors du sujet du stage.
- 2. Annoncer le thème, exprimer clairement l'objectif en termes de compétences à acquérir : « Voilà ce que vous serez capables de faire à la fin de la séquence. »
- 3. Faire remonter les expériences, émerger les questions.
- 4. Évaluer le niveau de compétence de chacun. Si certains maîtrisent le sujet, les utiliser comme personnes-ressources tout au long de la séquence.
- 5. Phase de découverte, de tâtonnement sous forme de jeu, de situation-problème, d'étude de cas, de mise en situation, etc.
- 6. Phase d'analyse : le groupe formule et classe les conclusions.
- 7. Compléter, répondre aux questions en suspens.
- 8. Phase d'évaluation : un ou plusieurs apprenants réalisent un exercice d'application, sans aucune aide du formateur.
- 9. Feed-back des apprenants : les points essentiels, le vécu de la séance.
- 10. Projet pour la suite, liens avec les séances à venir, recherches.

7

Comment organiser et présenter un exposé ?

➡ Recommandations

Organiser la présentation

Le premier objectif du formateur est de rendre son exposé clair, pertinent et abordable. Pour cela, il faut que les stagiaires puissent visualiser à chaque instant l'objectif et le plan de la séquence : les noter sur un coin du tableau, sur une feuille du *paperboard*.

Le plan de l'exposé découle des questions que se posent (ou devraient se poser) les stagiaires. Si chaque nouvelle partie de l'exposé répond à une de leurs interrogations, elle sera mieux comprise et mieux enregistrée.

Titres et sous-titres structurent l'exposé et le clarifient. Dans l'idéal, ils sont « parlants » et réellement informatifs. Exemple :

« Évaluer à partir des objectifs »

plutôt que:

« L'évaluation »

Pour plus d'interactivité, le tableau ou le paperboard

Bien qu'ils soient peu confortables pour le formateur, qui doit écrire tout en parlant, ces deux outils permettent de rester en phase avec les stagiaires, de s'adapter à leurs questions, attentes et besoins du moment. Autre grand intérêt : intégrer au fur et à mesure de l'exposé les interventions du groupe.

Écrire dans la mesure du possible sans tourner le dos au groupe. Varier les couleurs, bien séparer les parties, afin d'améliorer la lisibilité. Une taille de caractère suffisante pour être lue du fond de la salle (s'en assurer auprès des stagiaires). Hiérarchiser l'information, au besoin en numérotant les paragraphes.

Ne pas surcharger la page ou le tableau. Deux ou trois informations visibles à un même moment suffisent. En présenter davantage nuirait à leur assimilation.

Utiliser un logiciel de présentation

Les logiciels de présentation comme PowerPoint permettent de préparer un exposé et de peaufiner les formulations. Ils offrent un évident confort durant la séquence : visuel pour les stagiaires ; ergonomique pour le formateur qui peut se concentrer sur les contenus.

Mieux que sur un tableau ou un *paperboard*, le formateur hiérarchise et structure l'information en variant les caractères, les tailles, les couleurs. Les règles de construction sont les mêmes : ne pas saturer l'espace visuel ; pas plus de deux ou trois informations par page (voire une seule information clé) ; rédiger de façon synthétique, précise et claire.

Autre avantage : l'insertion de photos, croquis, graphiques... qui égaient la vidéoprojection, illustrent l'exposé et en facilitent la compréhension par les stagiaires à dominante visuelle.

Inconvénient : le support ne favorise pas l'intégration des interventions des stagiaires dans l'exposé. Le formateur doit donc être d'autant plus

vigilant à leurs réactions et questions, et adapter ou commenter sans cesse les informations qu'il propose.

L'outil ne remplace pas le formateur!

L'outil de présentation, quel qu'il soit, est précieux. Bien utilisé, il permet de clarifier des sujets complexes. Mais il ne suffit pas pour construire une bonne séquence de formation. Le formateur ne peut, sous prétexte qu'il dispose d'un bon exposé, se centrer sur son contenu et oublier son auditoire... Quelques conseils :

- faire précéder tout exposé d'une séquence découverte, *a minima* faire émerger les interrogations, afin que les informations soient perçues comme des réponses aux problèmes posés ;
- communiquer en permanence sur les deux registres, auditif et visuel (voire également kinesthésique en faisant circuler un objet dans le groupe). Dans la mesure du possible, chaque élément essentiel de l'exposé doit être écrit, imagé, commenté oralement de plusieurs façons et... « touché » ;
- inviter fréquemment le groupe à reformuler, s'assurer de sa compréhension. Ce qui est clair pour le formateur peut ne pas l'être pour le stagiaire;
- rester vigilant aux réactions du groupe, aux émotions suscitées, aux incompréhensions. Attention à la passivité de l'auditoire : si les stagiaires n'interviennent pas, cela ne signifie pas qu'ils comprennent !
- ne pas hésiter à donner le leadership à un stagiaire compétent dans le domaine abordé : il peut écrire au tableau/paperboard, commenter luimême les diapositives, s'il connaît le sujet aussi bien que le formateur, voire mieux, ou différemment.

© Groupe Eyrolles

Comment gérer la diversité du groupe ?

Recommandations

Observer, écouter

Repérer les différences entre les stagiaires :

- la dimension psychologique, affective : comportement, motivation, appréhension, etc. ;
- la capacité d'intégration et le rôle tenu au sein du groupe : tendance à se mettre en avant ou en retrait, à se marginaliser ou à suivre, à critiquer, à s'enthousiasmer, à prendre le leadership, à concilier les opinions, à tourner en dérision ce qui est dit, etc. ;
- le profil cognitif : les modes de raisonnement privilégiés (tendance à l'induction, à la déduction ; préférences visuelles, auditives, kinesthésiques, etc.), le degré de guidage requis (certains stagiaires préfèrent réfléchir seuls, d'autres attendent des explications précises du formateur, etc.).

En dépit de ces observations, prendre garde de ne pas cataloguer les stagiaires. Attention à l'effet Pygmalion en formation : le stagiaire se modèle inconsciemment à l'image que le formateur et le groupe ont de lui.

Essayer de repérer les talents et passions individuels : ce que les stagiaires savent et aiment faire dans la vie professionnelle ou privée. S'en servir pour les valoriser et susciter leur participation. Les utiliser tout au long de la formation pour illustrer les différents thèmes abordés.

Utiliser l'hétérogénéité comme une ressource

Exploiter les différents potentiels, les différentes compétences. Ne pas chercher à lisser les différences. Au contraire, les souligner pour provoquer des échanges entre les stagiaires. L'hétérogénéité participe de la vie : conflits, ruptures, tensions sont nécessaires à la créativité et à la richesse du groupe.

À chaque fois que cela est possible, constituer des binômes complémentaires : celui qui sait explique à celui qui ne sait pas, les plus expérimentés dans le domaine abordé épaulent les novices. La relation pourra s'inverser dans d'autres situations ou en constituant d'autres binômes.

Retourner la relation classique formateur/stagiaire : recevoir autant que donner, essayer d'apprendre des stagiaires. Susciter leur participation et leurs apports de toute sorte. Se donner comme objectif personnel de quitter le stage avec une ou plusieurs nouvelles idées, techniques, témoignages sur un problème particulier.

Diversifier les approches

À la variété des stagiaires doit répondre la diversité des techniques utilisées par le formateur. Une approche différenciée donne à chacun la possibilité d'apprendre à sa manière. Une approche unique pour des stagiaires différents est un non-sens andragogique. Les changements d'outils et de modes d'expression amènent aussi un bol d'oxygène dans le groupe, en rompant la monotonie et la lassitude. En revanche, les exposés magistraux constituent une approche nivelée dont il ne faut pas abuser. Ils ne s'adressent généralement qu'à certains stagiaires, ceux qui se posent les mêmes questions et de la même façon que le formateur.

Adopter une pédagogie à « géométrie variable », ce qui revient à moduler tous les paramètres :

- la disposition du groupe (groupe entier, sous-groupes, binômes, individus);
- le domaine d'expression (oral, écrit, gestuel, par l'image, etc.) ;
- les règles du jeu (thèmes de discussion, objectifs de production, exercices, etc.);
- les matériaux et supports (ciseaux, colle, cartons de couleur, magnétophone, vidéo, caméscope, Internet, etc.).



Difficultés

■ La difficulté d'un formateur qui se centre sur les ressources du groupe découle, au niveau psychologique, de la perte d'une certaine forme de pouvoir : se poser en détenteur du savoir revient à se déclarer maître de la situation ; faire remonter le savoir du groupe, de sa richesse, de sa diversité, c'est accepter de partager le pouvoir.

Dans un cadre scolaire

Le problème de la gestion des classes hétérogènes dans l'enseignement secondaire et professionnel renvoie au nombre et à la motivation des élèves. Difficile de travailler en sous-groupes ou d'individualiser dans une classe de trente élèves indisciplinés. Certains enseignants adoptent pourtant cette approche avec succès. On peut supposer que le choix des méthodes dépend des situations, du contexte plus ou moins difficile, mais aussi des représentations que les enseignants ont de leur activité: peuvent-ils ou non se visualiser comme animateur de séquences pédagogiques, médiateur, plutôt que détenteur du savoir?

Aborder la totalité du programme avec une classe hétérogène tient presque de la mission impossible. Mais on peut décider de faire l'impasse sur certains points et consacrer plus de temps au développement des capacités cognitives des élèves pour mieux les préparer à l'examen.

Comment individualiser?

Recommandations

Repérer les niveaux

Repérer les représentations initiales des stagiaires sur le sujet abordé, leur niveau de compétence, leurs difficultés. Ce repérage se fait soit au démarrage du stage, soit avant la formation afin que le parcours, le choix de modules puissent être modifiés pour chacun.

Dans l'idéal, le formateur a un entretien en face-à-face ou par téléphone avec chaque stagiaire, plusieurs jours ou semaines avant le début du stage. Ainsi, chacun peut exprimer ses attentes, ses appréhensions, ses intérêts, décrire ses expériences, réussites ou échecs. Cet entretien a plusieurs intérêts :

- le stagiaire analyse lui-même son activité et ses compétences, il commence à s'autoévaluer, ce qui lui permettra d'apprendre mieux et plus vite ;
- le formateur perçoit avec plus de précision, de finesse, les besoins (individuels et collectifs) et peut construire le stage en conséquence ;
- il identifie le projet de chacun et vérifie son adéquation avec la formation.

Il existe plusieurs moyens simples pour mesurer les niveaux : exercices, QCM, mises en situation, etc. Si le thème s'y prête, il est intéressant de

demander aux stagiaires (par exemple lors de l'entretien de préparation) de les réaliser avant la première session et de les communiquer au formateur. Ce dernier peut ainsi repérer de façon concrète les difficultés et erreurs les plus fréquentes.

Souvent, faute de moyens et de temps, le repérage des niveaux ou positionnement se fait le premier jour du stage. Il permet néanmoins au formateur (dans l'absolu) de recadrer ses objectifs et de mettre en œuvre des stratégies appropriées.

Passer un contrat avec chaque stagiaire

Le repérage des compétences se fait en collaboration avec le stagiaire, éventuellement après avoir établi des critères d'appréciation avec l'ensemble du groupe ou en sous-groupes. C'est à lui par exemple d'évaluer ses résultats au QCM ou à l'exercice et à s'engager dans la poursuite d'objectifs personnels.

De cette responsabilisation découle la notion de contrat entre le stagiaire et le formateur : le premier s'engage à atteindre des objectifs dont il reconnaît la pertinence, dans un certain laps de temps ; le second s'engage à l'aider dans son cheminement. Des bilans réguliers permettent de mesurer l'évolution et de modifier le contrat si besoin. La pédagogie du contrat a l'avantage de mettre le stagiaire et le formateur sur un pied d'égalité, face à un but commun.

De ce fait, individualiser, c'est permettre au stagiaire de se prendre en charge, de se concevoir comme un individu autonome qui pilote son propre apprentissage au sein du groupe.

Accompagner, soutenir

Le rôle du formateur est d'accompagner le stagiaire, de répondre à ses demandes, de lui apporter les informations ou les démonstrations dont il a besoin pour évoluer. Au niveau du groupe, il s'agit d'orchestrer les progressions individuelles pour créer une dynamique commune.

Le formateur peut être amené à diriger le stagiaire vers des stages ou des modules complémentaires. Il s'agit d'une autre forme d'accompagnement qui lui permet de se remettre au niveau moyen du groupe.

Dans la formation par alternance, une concertation avec le tuteur est nécessaire. Le carnet de suivi est un outil d'accompagnement efficace, s'il est correctement utilisé. La récupération des vécus et les fiches navettes permettent d'exploiter les situations rencontrées par les stagiaires dans les entreprises, et donc d'être plus proche de leurs expériences individuelles.

Remarques

- → Individualiser, ce n'est pas forcément avoir une relation personnelle constante avec tous les stagiaires, ce qui serait impossible.
 C'est être à l'écoute, disponible et proposer des approches variées afin que chacun choisisse celle qui lui convient.
- → Pourtant, c'est aussi, dans la mesure du possible, percevoir chaque stagiaire non pas comme un élément anonyme du groupe mais comme une personne, avec des traits de caractère spécifiques. Ne serait-ce que mémoriser les prénoms et hobbys permet de porter un regard différent sur les stagiaires. D'où l'importance des moments de présentation informelle pour mieux les comprendre, les « saisir ». Et l'intérêt des modes de présentation créatifs (cf. fiche technique n° 38).
- → Dans une formation longue par modules, l'individualisation des parcours accroît l'hétérogénéité des stagiaires dans le groupe. Elle pose donc un problème supplémentaire aux formateurs, qui doivent d'autant plus diversifier leurs outils.
- → Une approche individualisée pourrait à l'extrême mener à l'autoformation intégrale. Il paraît plus pertinent d'articuler les séquences en autonomie avec de fréquents regroupements qui permettent l'échange, la confrontation et le changement des représentations.

Et dans un cadre scolaire...

La pédagogie de contrat permet de responsabiliser les élèves les plus difficiles. Lourde à gérer au niveau d'une classe entière, elle peut être pratiquée en sousgroupes, lors des cours de soutien ou de remédiation.

Exemple Individualisation dans un stage d'expression écrite professionnelle

Les objectifs du stage ont été fixés en amont avec le service des ressources humaines de cette entreprise industrielle : il s'agit d'améliorer les capacités d'expression écrite d'une vingtaine de salariés, appartenant à un même service mais travaillant sur des sites différents.

Pour affiner cet objectif et mieux connaître les niveaux et attentes individuels, le formateur fixe à chaque stagiaire un rendez-vous téléphonique. L'entretien dure entre vingt et trente minutes. Le stagiaire décrit ses expériences, remonte même à sa scolarité, puis évoque ses pratiques actuelles et les difficultés qu'il rencontre.

En conclusion, le formateur lui demande de rédiger un compte rendu de l'entretien et de le lui adresser par mail. Ce document constitue un premier exercice (« réaliser un compte rendu d'entretien ») et un outil de positionnement pour repérer les difficultés rédactionnelles du stagiaire (mise en forme, articulation logique, syntaxe, ponctuation, orthographe, etc.).

Ces entretiens sont déterminants : ils permettent d'établir un premier contact avec les stagiaires. Et d'articuler les dimensions individuelle et collective de la formation. Le formateur peut maintenant préparer son stage, non pas pour un groupe anonyme, mais pour des individus, dotés de représentations et d'expériences spécifiques.

Comment animer des séquences en sous-groupes ?

Recommandations

Créer un climat propice

Si l'on souhaite travailler en sous-groupes, commencer rapidement pour que les stagiaires s'habituent, qu'ils ne soient pas surpris, qu'ils n'aient pas l'impression qu'il s'agit d'une lubie passagère du formateur. Même avec des adultes, la première expérience peut être décevante : le système scolaire et le mode de management de certaines entreprises ne prédisposent pas à l'autonomie.

Pour garantir le succès, le mieux est de créer dès les premiers instants un climat propice : être soi-même à l'écoute comme doivent l'être les stagiaires, les inciter à discuter mais canaliser les leaders, faire circuler la parole, être attentif au non-verbal. Si les stagiaires dialoguent et s'écoutent mutuellement au niveau du groupe entier, ils feront de même en sous-groupes.

Le lieu dans lequel se déroule le stage est déterminant sur la communication. Certaines salles de formation sont disposées comme si elles devaient accueillir des conseils d'administration : tables en U qui occupent tout l'espace, de telle manière qu'il faut forcer la voix pour s'entendre et que seul le formateur est vu de tous. Si l'on souhaite animer

© Groupe Eyrolles

des séquences participatives, il est nécessaire de consacrer un peu de temps au réaménagement de la salle, afin qu'elle favorise à la fois le travail en séance plénière et l'éclatement en sous-groupes. Le mieux est encore de faire un cercle au centre de la pièce, avec ou sans table, ce qui permet de créer très facilement des sous-groupes à la périphérie.

Cadrer la séquence

Expliquer clairement pourquoi on travaille en sous-groupes ou en binômes, et non pas en groupe entier : pour confronter les points de vue, pour permettre à chacun d'être plus actif et d'avoir un temps de parole plus important, pour faciliter les échanges de pratiques plutôt que la transmission du savoir par le seul formateur...

Préciser les étapes de la séquence, gérer le temps. Cadrer très précisément pour compenser la plus grande autonomie des stagiaires. Indiquer des objectifs qu'ils peuvent atteindre. Donner des consignes claires, précises, limitées. Les noter au *paperboard* afin qu'elles soient vues de tous à chaque instant.

Donner également des objectifs externes : par exemple, un porte-parole restituera les résultats de la discussion dans son sous-groupe ; ou les sous-groupes sont en compétition pour réaliser un exercice... Ces objectifs externes augmentent la motivation par obligation de résultats.

Les sous-groupes peuvent être composés de plusieurs façons :

- homogène et/ou par affinité pour un stage d'approfondissement, pour que les stagiaires travaillent sur des notions déjà abordées. Le sous-groupe « de niveau » permet d'aller plus vite, plus loin, mais accroît l'hétérogénéité du groupe dans son ensemble. Si les stagiaires composent eux-mêmes les sous-groupes, il est probable qu'ils s'orientent vers cette structure, qu'ils se rassemblent entre individus qui se connaissent... ou se reconnaissent de même niveau;
- hétérogène pour les séquences où l'on aborde de nouvelles notions, afin de favoriser les confrontations. Ce type de sous-groupe permet de

mieux utiliser les complémentarités. Il facilite les rencontres entre individus d'horizons différents et génère souvent plus de richesse.

Faciliter les échanges

Demander que se désignent un animateur, un responsable de la prise de notes, un porte-parole dans chaque sous-groupe. Cela peut être le même stagiaire ou plusieurs. Le rôle de l'animateur sera de veiller à ce que chacun s'exprime et que le sous-groupe travaille bien sur le thème proposé.

Ne pas hésiter à se mettre en retrait : laisser les stagiaires agir, parler, reformuler, exposer, produire en autonomie. Mais en cas de nécessité, se montrer présent, entraîner les stagiaires : ils ne doivent pas avoir l'impression que le formateur se décharge de son travail sur eux. Il reste là pour les accompagner, leur apporter des informations ou des conseils.



Difficultés

- Attention de ne pas tomber dans l'excès ; ne pas faire du travail en sous-groupes pour le plaisir, mais en fonction de certains objectifs : pour favoriser les échanges, pour que les stagiaires s'approprient plus activement les savoirs et savoir-faire.
- Attention de ne pas faire du « taylorisme pédagogique », c'est-à-dire poursuivre des objectifs de production plutôt que d'apprentissage. Le but n'est pas ce que les stagiaires vont produire à l'issue de la séquence, mais ce qu'ils en retiendront, ce qu'ils auront appris. Cette recommandation n'est pas triviale : on a bien souvent tendance à évaluer la séquence sur une production visible, le résultat de l'exercice, plutôt que sur les acquis réels.
- Attention de ne pas perdre de vue le fonctionnement interne de chaque sous-groupe ; il se peut que certains stagiaires ne s'impliquent pas ou soient rejetés par les autres, que seuls quelques-uns interviennent.

© Groupe Eyrolles

Dans ce cas, rappeler au stagiaire-animateur sa responsabilité, son rôle, plutôt que d'intervenir soi-même.

Et dans un cadre scolaire...

Encore plus que les adultes, les enfants et les adolescents sont conditionnés à une relation passive avec l'enseignant. Il est parfois difficile de les amener à se prendre en charge, à se discipliner au dialogue et à l'écoute de l'autre. Le travail en sous-groupes, s'il permet d'atteindre des objectifs pédagogiques, est aussi en soi un apprentissage de la socialisation et du respect de l'autre.

Si possible, aménager au préalable la salle de classe, préparer le matériel. Dans une salle en disposition « frontale », on peut constituer très simplement des sous-groupes de quatre en demandant aux élèves de se retourner vers leurs camarades, une table sur deux.

La distribution des rôles et le cadrage du temps et des objectifs sont sans doute encore plus importants qu'avec des adultes. On peut imaginer un fonctionnement ludique : des règles du jeu affichées au tableau, des missions attribuées en fonction du caractère de chaque élève (la maîtrise du temps à celui qui arrive en retard tous les matins, le secrétariat à celui qui perd ses classeurs de cours, la discipline au plus agité, etc.).

➡ Recommandations

Construire la formation sur les attentes

La formation se base sur un programme, un référentiel, mais sa finalité est le développement des compétences du stagiaire, en réponse à des besoins concrets. Le formateur est un prestataire de services : c'est un fournisseur de compétences pour les entreprises, les stagiaires, la société en général...

La phase de préparation a permis de connaître le cadre d'activité présent ou futur des stagiaires, d'enregistrer les attentes, de diagnostiquer les besoins, de concevoir des réponses adaptées. Tout l'effort du formateur est d'ajuster le stage à ces paramètres. Notons que les attentes exprimées par les stagiaires peuvent ne pas correspondre aux besoins diagnostiqués par leurs supérieurs hiérarchiques. Une difficulté de la formation est parfois de rapprocher ces deux éléments, en approfondissant l'analyse que les stagiaires font de leurs situations de travail, en amenant la direction à prendre en considération leurs demandes.

Les séquences se construisent sur les attentes et les besoins plutôt que sur des objectifs *a priori* que l'on veut absolument atteindre. Le programme doit bien sûr être suivi, mais il est mieux assimilé si les

stagiaires rattachent les nouvelles notions aux problèmes qu'ils se posent dans leur activité. Des séquences successives répondant aux questionnements des stagiaires permettent de bâtir la formation sur des bases solides.

Intégrer les situations de travail dans la formation

Sur chaque nouveau thème, demander aux stagiaires de puiser dans leur expérience pour présenter des situations-problèmes, puis proposer des méthodes qui permettront de les résoudre.

Baser une grande partie du stage sur l'exploitation de ces situations. Animer des échanges de pratiques entre les stagiaires, afin de les amener à confronter leurs expériences. C'est de ces échanges que naîtront leurs interrogations et une grande partie des réponses.

Reproduire des situations formatives proches des situations de travail par des jeux de rôle, des réalisations exceptionnelles, des simulations basées sur un cahier des charges professionnel, etc. Rappelons qu'une situation formative, contrairement à une quelconque situation de production, permet au stagiaire d'acquérir une nouvelle compétence :

- elle se fonde sur un acquis, une compétence ou des savoirs qu'il possède déjà, mais ne se limite pas à leur simple répétition ;
- elle interroge, elle pose un problème ;
- elle amène le stagiaire à reconsidérer ses représentations (conceptions), à prendre conscience des limites de ses représentations passées ;
- elle lui fournit des éléments lui permettant de modifier ses représentations ;
- elle ne vise pas (ou accessoirement) des objectifs de production.

Préparer le retour en entreprise

Le stage gagne en efficacité s'il se déroule sur plusieurs sessions. Les intersessions permettent de confronter à la réalité les formalisations issues des échanges. Par un jeu de va-et-vient entre pratique et théorie, les stagiaires prennent du recul, envisagent différemment leurs habi-

tudes de travail, développent de nouvelles compétences. Les projets d'expérimentation pendant l'intersession (d'un outil, d'une méthode, d'une technique...) sont, de ce point de vue, très efficaces.

Les situations de travail en entreprise peuvent devenir des situations formatives si le stagiaire est habitué à analyser son propre travail, à s'autoévaluer. Il est donc important de développer ses capacités métacognitives, son sens critique, ses méthodes de résolution de problème, afin qu'il évolue par lui-même. Les séances d'analyse de pratiques sont pour cela un excellent entraînement.

Après la formation, des entretiens téléphoniques de suivi, ou des échanges de mail, permettent d'accompagner la mise en œuvre des techniques et process acquis durant le stage : les stagiaires décrivent les problèmes qu'ils rencontrent sur le terrain, l'éventuel décalage qu'ils observent avec les situations vécues en formation ; le formateur recadre, réconforte, aide à trouver des solutions encore plus adaptées.

Être partenaire de l'entreprise

Dans le cas d'une formation par alternance, se mettre à l'écoute des tuteurs lors des réunions de concertation ou des visites de formateurs en entreprise. Leur donner une version synthétique du référentiel et l'exploiter en tenant compte de leurs points de vue. Les impliquer dans la conception des outils de communication (fiches de liaison, grille d'évaluation...) afin que ces derniers reflètent réellement leurs préoccupations et soient exprimés dans leur langage, qu'ils ne soient pas perçus comme des documents administratifs. Expliquer leur fonction et leur fonctionnement.

Les stagiaires/apprentis et les tuteurs considèrent parfois que le seul lieu de formation est l'école, l'entreprise étant réservée à la production, à la vie professionnelle. Ces représentations constituent un obstacle pour mettre en œuvre efficacement une pédagogie de l'alternance. Il est pourtant nécessaire que l'enseignant les intègre. Le danger est de mettre en avant une logique éducative, sans chercher à comprendre la logique de production de l'entreprise. Le but de l'enseignement professionnel est

formatif et éducatif. Mais pour être atteint, il est nécessaire de tenir compte des modes de raisonnement du tuteur et du stagiaire, plus attachés à des aspects concrets et productifs.

Remarque

→ Les situations de travail en entreprise constituent une ressource intéressante pour construire le stage. Elles sont spécifiques, directement liées à l'activité des stagiaires. Pour autant, il est utile de porter son regard sur des secteurs ou des domaines de connaissance en dehors du champ de l'activité professionnelle. Ils offrent souvent un éclairage neuf sur les problèmes évoqués. Le transfert d'une idée ou d'une technique d'un contexte à un autre, d'un domaine à un autre, est enrichissant et apporte des solutions originales. Par exemple, réfléchir aux comportements que l'on adopte lors de conflits privés peut amener à envisager différemment la gestion de conflits professionnels.

Comment évaluer la progression des stagiaires ?

→ Recommandations

Évaluer pour former

Évaluer, c'est « porter un jugement sur la valeur en fonction de critères précis » (G. Mialaret). Or la valeur est une notion relative, établie par rapport à des références, un référentiel. L'évaluation n'est donc pas un acte rigoureux et objectif, mais un processus dans lequel entre une bonne dose d'arbitraire, quelles que soient les précautions dont on s'entoure.

Si l'évaluation sommative prévue dans le cadre d'une formation qualifiante est destinée à établir un bilan à l'issue d'une période de formation, l'évaluation formative poursuit un autre but : s'intégrer dans l'apprentissage et y jouer le rôle d'un outil pédagogique. Dans cette perspective, elle présente les caractéristiques suivantes :

- elle est transparente : les critères utilisés sont connus par le stagiaire, afin qu'il puisse donner un sens à l'évaluation ;
- elle est subordonnée aux objectifs de la formation : les critères d'évaluation découlent des objectifs pédagogiques ;
- elle n'est pas ponctuelle, elle mesure une progression ;
- elle est réflexive : c'est plus le cheminement que le résultat qui est apprécié.

Même dans un stage de courte durée qui ne débouche sur aucune qualification, l'évaluation d'une production, d'un exercice a un intérêt dans la mesure où elle aide les stagiaires à analyser leurs comportements, leurs méthodes. Elle est en outre le reflet de ce qui se passe en entreprise, où d'une manière ou d'une autre le travail et les compétences sont évalués.

Privilégier l'autoévaluation

L'évaluation ne doit pas être perçue comme un jugement, mais comme un guidage, un accompagnement, une forme d'exercice. Dans une période où la qualité la plus recherchée en entreprise est le sens de la responsabilité, il paraît pertinent de la développer par la pratique constante de l'autoévaluation :

- le stagiaire participe à la conception et à la formalisation des critères d'évaluation. Ainsi, il se les approprie et peut les transférer dans d'autres contextes ;
- en s'autoévaluant, il prend conscience de ses erreurs, de ses difficultés et peut y remédier. Il analyse ses modes de raisonnement, il apprend à apprendre ;
- il accroît son sens critique et fait preuve de plus d'autonomie en situation professionnelle.

Un bon exercice consiste à demander au groupe de concevoir une grille d'autoévaluation, en définissant lui-même les critères. Ces critères sont décrits par des phrases simples. Ils correspondent chacun à un savoirfaire, un savoir-être, un comportement. Dans un second temps, individuellement, les stagiaires remplissent la grille pour s'évaluer (voir l'exemple p. 57).

Autre exercice, un peu plus ambitieux : la construction par les stagiaires de leur propre référentiel, tel que présenté précédemment (cf. chapitre « Comment structurer la formation ? »).

Grille d'autoévaluation

Critères	++	+	_	
] er				
2 ^e				
3 ^e				
4 ^e				
5 ^e				
Ġ ^e				
Etc.				

Accompagner l'évaluation

Dans une situation d'autoévaluation, le rôle du formateur est donc essentiellement d'aider les stagiaires à définir leurs propres critères. Il accompagne la réflexion et répond aux questions. Il valide, modifie ou enrichit les critères proposés. Comme dans tout exercice, il propose les objectifs, les méthodes, les thèmes, le timing.

S'il le souhaite, il peut intervenir davantage au moyen de rappels, de recadrages, mais son objectif reste de développer la capacité des stagiaires à s'évaluer et non de les évaluer lui-même.

Tenir compte du contexte

Toute évaluation dépend du contexte dans laquelle elle est réalisée. Dans le cadre d'une formation en alternance, les critères d'évaluation des acquis en entreprise doivent être définis en collaboration avec le tuteur, sur la base de ses activités et du référentiel. Son évaluation du travail du stagiaire n'est que l'appréciation d'un individu, à un moment précis, pour une activité donnée, dans un contexte particulier. Il est intéressant qu'elle soit le résultat d'une négociation entre le tuteur, le formateur et le stagiaire. Elle devient ainsi un outil de rapprochement de l'entreprise et de la formation.



Difficultés

■ Beaucoup de stagiaires sont rebelles aux pratiques d'autoévaluation. Elles sont perçues comme un effort supplémentaire à fournir. Quoi de plus rassurant et de plus facile en effet que de se reporter sur un autre que soi pour juger ce que l'on fait! Le formateur peut être accusé de se dérober à ce rôle, et il aura bien du mal à ne pas satisfaire les demandes de type « que valons-nous ? ».

Dans un cadre scolaire

Si un enseignant met en place des procédures d'autoévaluation, il ne peut pas chercher des résultats trop rapides : les élèves ne sont pas prêts du jour au lendemain à ce genre d'exercice et se montrent souvent surpris, voire déçus, par la demande de l'enseignant. La liberté est difficile à assumer!

Les élèves sont eux-mêmes demandeurs de notes : un repère facile et de toute façon une habitude prise depuis la petite enfance. Les enseignants ne peuvent souvent faire autrement que de satisfaire cette attente. Pourtant, noter un devoir, une production, un travail, c'est se placer en juge et dénier au principal intéressé la capacité de s'apprécier lui-même. C'est valider implicitement une relation de dépendance entre le professeur et l'élève, qui ne prédispose pas ce dernier à l'autonomie dans la vie adulte. Enfin, c'est imposer une vision hiérarchisée de la classe, qui s'effacera difficilement.

Encore plus qu'une simple évaluation, la notation est arbitraire. Plusieurs expériences montrent que deux enseignants notent différemment deux copies identiques, qu'ils sont influencés par une multitude d'éléments subjectifs (le comportement de l'élève, l'attitude de ses camarades à son égard, sa position dans la classe, les appréciations des autres enseignants, les résultats des années précédentes, le nombre de copies corrigées, etc.). Il n'empêche que la note a son intérêt en tant que repère pour l'élève : elle l'aide à se positionner et à progresser. L'enseignant s'efforce donc de présenter la note comme ce qu'elle est, une balise dans la progression, mais en aucun cas un jugement définitif.

EXEMPLE Expression écrite professionnelle Grille réalisée par les stagiaires pour évaluer leurs propres textes

Critères	++	+	-	
STRUCTURE				
Le texte est résumé par un titre général.				
Il est si possible précédé d'un sommaire.				
Le texte est structuré par des titres, des sous-titres.				
Les passages ou mots-clés sont soulignés, en gras, etc.				
MISE EN PAGE				
La mise en page est compacte ; les paragraphes sont justifiés.				
Le texte tient si possible sur une page. Pourtant, il est aéré.				
Le contenu est structuré en paragraphes et listes à puces.				
Un tableau peut faire office de synthèse.				
SIMPLICITÉ				
Les phrases sont courtes.				
Les verbes sont plus souvent actifs que passifs.				
Le vocabulaire est courant. Le jargon ou les termes techniques sont de préférence expliqués.				

.../...

Critères	++	+	-	
PRÉCISION/CONCISION				
L'information clé est tout de suite annoncée.				
Beaucoup d'informations en peu de mots.				
Seul l'essentiel est exprimé : pas de superflu.				
Le vocabulaire est précis, expressif.				
AGRÉMENT DE LECTURE				
Le style est concret, imagé, vivant.				
ll y a des comparaisons, des métaphores, qui aident à la compréhension.				
Si possible, les titres sont « parlants », explicites.				
L'enchaînement des idées est favorisé par des con- jonctions, des termes de liaison.				
Le style est varié : interrogations, citations, etc.				
La ponctuation facilite la lecture, accompagne et aère le texte.				

13

Comment conclure le stage ?

➡ Recommandations

Revenir sur ses pas...

Le stage reposait sur une forme de contrat passé entre les stagiaires et le formateur : atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés ensemble. Il est donc logique de les reprendre en fin de stage. Sur chacun, une interrogation : ont-ils été atteints, et dans quelle mesure ? quelles pistes pour aller plus loin ?

Autre base pour conclure : les questions posées par le groupe en début de stage, notées au *paperboard* ou enregistrées dans un fichier numérique. Ont-elles trouvé des réponses satisfaisantes durant la formation ? lesquelles ?

Un exercice intéressant consiste à répartir ces questions entre plusieurs sous-groupes ; chacun a mission de synthétiser les réponses apportées durant le stage, et de les présenter au grand groupe. Un excellent entraînement à la reformulation, et une façon de s'assurer de l'efficacité de la formation.

Projeter le groupe dans l'action

Même si les stagiaires ont trouvé réponse à leurs questions de départ, il n'est pas certain qu'ils les mettent en application. Pour les y inciter, rien

ne vaut la construction de projets individuels : chacun réfléchit à l'utilisation des techniques proposées dans son activité professionnelle, dans son entreprise. Cette construction peut se faire individuellement, ou en binôme, les stagiaires s'interviewant mutuellement :

Comment vas-tu mettre en pratique ce que nous avons appris ?

Quels outils vas-tu utiliser, quelles techniques ?

Dans quelles situations et contextes précis ?

De quelles façons ? Quels problèmes risques-tu de rencontrer ?

Comment les résoudre ?

De façon implicite ou explicite, une formation propose toujours des modèles. Et le stagiaire impliqué se les approprie. Pourtant, s'il veut tirer le meilleur parti du stage, il doit s'en débarrasser! Une conclusion du formateur en forme de boutade:

Retenez tout ce qui vous a intéressé, puis oubliez-le et trouvez votre propre style!

L'action, c'est aussi la globalité, ce n'est jamais une pratique isolée, détachée de son contexte. Il est important de rappeler en fin de stage que les savoirs acquis se rattachent à d'autres domaines, que l'apprentissage pour être complet doit ouvrir sur d'autres pratiques, déboucher sur d'autres champs de connaissance et d'action... Par exemple, si l'objectif était de se former à l'entretien annuel d'évaluation, on peut désormais s'intéresser au management par projets.

Évaluer le stage, le formateur

Chaque jour, le formateur a incité les stagiaires à s'évaluer. À son tour de passer sur la sellette! Tout est bon pour le bilan de fin de stage: questionnaires si l'on veut aller plus vite et engranger des statistiques; discussions, tour de table si l'on veut aller plus en profondeur et que l'on dispose de plus de temps.

Si le stage s'est bien passé, le tour de table peut être monotone, ne refléter que l'autosatisfaction du groupe. Dans ce cas, il est utile de formuler des demandes plus précises :

En conclusion, chacun de vous va indiquer un point fort de la formation, un point faible et une suggestion d'amélioration.

Le tour de table sera plus critique, mais aussi plus riche.

Dans le cas de formations en intra, un responsable de l'entreprise ou de la collectivité vient souvent introduire le stage. Il est bienvenu pour la conclusion. Avec lui, l'échange porte non seulement sur la satisfaction des stagiaires, sur ce qu'ils ont appris, mais aussi sur leurs suggestions pour le mettre en pratique dans leur travail.

Rappelons qu'il existe plusieurs niveaux d'évaluation d'une action de formation. Donald Kirkpatrick en propose quatre :

- *réactions* : ce qu'à chaud les stagiaires ressentent ; leur niveau de satisfaction ou d'insatisfaction à la fin du stage ;
- *apprentissage* : ce que les stagiaires ont appris, les compétences qu'ils ont développées et que l'on peut évaluer le dernier jour ;
- *transfert* : leur capacité à les mettre en œuvre dans leur activité professionnelle, à les transférer du champ de la formation à celui de l'entreprise ;
- *résultats organisationnels* : les changements dans l'entreprise, induits par la formation ; les conséquences directes sur le fonctionnement et l'organisation des services. Le retour sur investissement.

Les deux derniers niveaux ne peuvent bien sûr être envisagés par le formateur que s'il est chargé d'un suivi, s'il maintient une relation avec les stagiaires et l'entreprise.

Donner confiance

Valoriser le groupe : si la formation s'est bien déroulée, si elle a été riche et constructive, c'est grâce aux stagiaires plus qu'au formateur. Ils se sont impliqués, ils ont accepté de jouer le jeu, de se remettre en ques-

tion, ce qui n'est pas facile. Pourquoi pas une bonne séance d'autocongratulation (ce qui ne signifie pas autosatisfaction ni absence d'autocritique) ?

Et maintenant, applaudissons-nous!

Conserver des liens : une feuille circule dans la salle sur laquelle chacun note ses coordonnées. Le formateur indique également les siennes : même si aucun suivi n'est prévu, il reste disponible et ouvert aux questions ultérieures.

Dans certaines formations, une plate-forme a été mise en place sur le web pour échanger les fichiers, les outils, les commentaires. Si cela s'avère utile, elle peut être maintenue, et favoriser la communication et le partage des ressources entre stagiaires.



Difficultés

- Lors des bilans de fin de stage, attention pour le formateur de ne pas se mettre sur la défensive, de ne pas se justifier! L'attitude la plus constructive, et la moins chronophage, est encore d'écouter et d'acquiescer, d'enregistrer les remarques et suggestions pour ensuite modifier ses pratiques en conséquence. Même si les critiques ne sont pas toutes objectives et pertinentes, la plupart lui seront utiles.
- En présence du commanditaire, le bilan tourne parfois aux revendications. Plus d'une fois durant le stage, le groupe a pris conscience que ses problèmes résultaient non pas d'un manque de compétences, d'une méconnaissance des solutions, mais de l'impossibilité de les mettre en application dans l'entreprise. Les stagiaires et leur encadrement peuvent s'expliquer sur ce sujet. Attention toutefois de ne pas amorcer un mouvement de contestation générale : le formateur n'a pas été sollicité pour cela et son client ne manquera pas de le rappeler à l'ordre!

Comment améliorer ses pratiques de formateur?

Recommandations

Se remettre en question

En analysant des situations présentes ou passées, scolaires ou professionnelles, identifier ses propres préférences d'apprentissage, dont découlent ses tendances pédagogiques : de la pratique à la théorie ou inversement, en jouant, dans le cadre d'une relation, seul, etc. Essayer d'en prendre le contre-pied pour expérimenter de nouvelles approches. Celle qu'adopte spontanément un formateur est sans doute la mieux adaptée à lui-même et à certains stagiaires, mais pas à tous. Il est donc pertinent de varier pour s'adapter aux différents profils.

S'interroger sans cesse sur les outils et l'approche pédagogique que l'on adopte, et sur leur pertinence par rapport aux objectifs poursuivis. Être attentif aux réactions et attitudes des stagiaires, en se demandant dans quelle mesure elles sont induites par le comportement du formateur.

S'il reste suffisamment de temps en fin de stage, ne pas se limiter à une évaluation formelle de type questionnaire, mais engager une réelle discussion avec les stagiaires :

Ce qu'ils ont apprécié, ce qu'ils ont mal vécu ?

Ce qui peut être modifié, amélioré, abordé différemment ?

Quelles autres approches leur auraient permis de mieux appréhender certains points ? etc.

Se mettre dans la peau du stagiaire

Quelle que soit la problématique abordée, essayer de la percevoir et de l'analyser avec la culture et le langage du stagiaire. Se demander ce qu'elle représente et signifie pour lui, comment il la comprend, comment il en parlerait. En déduire une nouvelle façon de présenter le sujet, plus proche de sa conception.

S'interroger sans cesse sur le vécu, le ressenti, les motivations et les attentes des stagiaires, qui sont les points de départ de la formation. Leurs sentiments, leur humeur, leur état d'esprit conditionnent leur capacité à évoluer.

Dans la formation par alternance, se mettre également dans la peau du tuteur, afin de comprendre ses motivations et attentes, afin de voir la formation avec ses yeux. Le formateur adapte ainsi sa façon de communiquer à son interlocuteur en entreprise. Il sait mieux présenter le programme, les objectifs pédagogiques, en intégrant l'angle de vision du tuteur.

Échanger

L'échange de pratiques entre formateurs est le moyen idéal pour évoluer, pour se remettre en question de façon constructive, pour envisager de nouvelles approches. Il permet de se libérer de ses problèmes en les exprimant, de dédramatiser des situations que l'on a l'impression d'être le seul à affronter. Ces échanges sont informels ou organisés dans des cadres bien définis : réunions de concertation au sein d'un organisme, formations de formateurs, etc.

Quelques jours de stage en spectateur, ou en coanimateur, permettent à un formateur de prendre conscience de ses propres atouts, faiblesses et tics, par comparaison avec ceux d'un confrère. On découvre de nouvelles approches, de nouvelles méthodes de travail, un autre mode de relation avec les stagiaires.

Le magnétophone ou le caméscope, souvent utilisés avec les stagiaires, sont également de précieux outils pour le formateur qui souhaite analyser ses propres postures. Seul ou avec des confrères, il écoute et regarde, réfléchit aux façons de s'améliorer.



Difficultés

- Tout changement est douloureux ! Si l'on décide d'évoluer, il faut s'attendre à des efforts et des souffrances pendant un certain laps de temps, voire à des oppositions de la part des stagiaires qui n'aiment pas que l'on bouscule leurs habitudes.
- Attention de recevoir les critiques des stagiaires avec honnêteté mais prudence, de délimiter les séquences d'évaluation. Si tout point de vue est intéressant, il n'est pas non plus nécessaire de provoquer des attaques gratuites, sous prétexte que l'on cherche à s'améliorer. D'autre part, entendre et accepter les propositions ne signifie pas forcément que l'on va les mettre en pratique. Elles constituent tout simplement une base de réflexion, une source d'évolution.

Et dans un cadre scolaire...

Les enseignants n'ont pas la tâche facile pour innover : les enfants et adolescents ont eux aussi des habitudes et des conditionnements. Le premier défi consiste à leur montrer l'intérêt du changement, alors qu'ils bénéficiaient d'un relatif confort dans la démarche classique. L'innovation pédagogique va le plus souvent dans le sens d'une plus grande activité et participation des élèves, qui pour certains ne demanderaient qu'à assister tranquillement aux cours!

Sans concertation entre les enseignants, il ne peut y avoir de projet cohérent au niveau d'un établissement. Les projets d'expérimentation menés seul sont souvent voués à l'échec. Pour mettre en place une méthode innovante, il est impératif d'en parler entre collègues et de mettre en place un suivi régulier.

.../...

La direction de l'établissement a les mêmes objectifs pédagogiques que l'enseignant, mais pas le même angle de vue. Pour innover, il faut négocier avec ses représentants : écouter pour mieux comprendre, prendre en compte les différentes contraintes, envisager toutes les solutions, proposer, adapter, etc.

EXEMPLE Expression écrite professionnelle Grille réalisée par les stagiaires pour évaluer leurs propres textes

Critères	++	+	-	
J'accorde une grande attention au ressenti des sta- giaires, à leur bien-être et à leur intégration dans le groupe.				
Un climat de confiance règne dans le groupe.				
Des règles communes sont instaurées. Je veille au respect, à l'écoute mutuelle.				
J'indique clairement les objectifs des séquences : ce que les stagiaires vont produire, ce qu'ils vont apprendre.				
Je m'adapte aux stagiaires, module mes objectifs en fonction de leurs attentes, de leurs demandes.				
Je repère et prends en compte les connaissances et expériences de chacun sur le thème abordé.				
Je construis mes exposés sur ces connaissances, ces représentations et ces expériences.				
Je présente les sujets de façon concrète, pratique.				
Je laisse aux stagiaires le choix des activités, des objectifs, je ne suis pas dirigiste, je les responsabi- lise dans la marche du stage.				

Critères	++	+	-	
Je les écoute plus que je ne parle, tous les stagiaires participent de façon active.				
J'incite les stagiaires à s'autoévaluer en perma- nence, à analyser leurs activités.				
Je suscite leur questionnement, ce sont eux qui posent les questions, pas moi.				
Je leur montre qu'ils peuvent progresser, qu'ils sont capables de réussir.				
Je mets les stagiaires en position d'acteurs et non d'observateurs.				
Je propose des animations et des modes de travail variés, diversifiés.				
Je tire profit des erreurs, j'aide les stagiaires à les dépasser, à construire leurs compétences en analy- sant leurs erreurs.				
J'utilise toutes les ressources du groupe, personne ne reste à l'écart.				
Chaque stagiaire a sa place dans le groupe, est valorisé en fonction de ses compétences.				

© Groupe Eyrolles

LES TECHNIQUES D'ANIMATION

EN SOUS-GROUPES

En sous-groupes

- Sur plusieurs sessions
- ▲ Pour se rapprocher de l'entreprise
- ▲ De créativité ou de détente
- ➤ Pour gérer l'alternance
- ▲ Avec Internet

Les binômes d'entraide

Description

Les stagiaires répartis en binômes analysent et résolvent un problème, font le point de leurs connaissances ou effectuent une tâche, en utilisant leur complémentarité.

Objectifs

Utiliser les différences de compétence et d'expérience dans le groupe pour susciter une dynamique, un climat d'entraide.

Favoriser les échanges, les transferts de compétences. Se baser sur les logiques individuelles des stagiaires ; leur permettre d'expliciter, de formuler et d'apprendre par eux-mêmes.

Durée

2 heures ou plus.

Déroulement

- 1. Constituer des binômes en variant les niveaux sur le principe « fort/ faible ».
- 2. L'objectif présenté est de faire le point sur une notion déjà acquise par certains, mais qui est plus nouvelle pour d'autres. Le formateur explique l'intérêt de ce type de travail : utiliser les complémentarités pour avancer dans la réflexion.
- 3. Soit il commence par un bref exposé, puis demande aux plus expérimentés de reformuler dans chaque binôme ce qu'il vient de dire, de donner des explications à leur collègue jusqu'à ce que ces derniers comprennent et soient eux-mêmes capables de reformuler. Si le sujet

- s'y prête, un exercice d'application est ensuite proposé aux stagiaires qui le réalisent et l'analysent toujours par deux.
- 4. Soit le formateur rappelle simplement le thème de la séquence et laisse les binômes échanger et préparer des questions. Un premier regroupement permet de faire un bilan du niveau du groupe. Puis des réponses sont apportées par le formateur ou les stagiaires euxmêmes. Plusieurs séquences de travail en binôme et de regroupement se succèdent
- 5. Il est également possible de modifier plusieurs fois la composition des binômes dans la même séquence, afin que tous les stagiaires se soient retrouvés au moins une fois face-à-face. Dans ce cas, on n'organise pas de regroupement. À intervalle régulier, les binômes éclatent et se recomposent. Chaque stagiaire résume à son interlocuteur ce qu'il a appris du sujet dans les binômes successifs. La consigne est de ne pas présenter son expérience ou ses connaissances, mais plutôt celles des autres. En conclusion, chacun rédige un petit mémento sur une feuille de papier. Le formateur demande à certains de le lire à voix haute, ce qui permet de présenter de différentes façons la somme des connaissances du groupe.

Variante : à la fin d'un exercice individuel, d'un test, d'un jeu, les stagiaires qui ont résolu facilement le problème se déplacent dans le groupe pour aider ceux qui rencontrent des difficultés.

Le coaching entre stagiaires

Description

Le groupe se répartit en binômes. Dans chacun, l'un expose un problème qu'il rencontre dans sa vie professionnelle, l'autre a pour mission de l'aider à approfondir son analyse et à rechercher des solutions. Les rôles peuvent être ensuite inversés.

Objectifs

Exercer les stagiaires à prendre du recul vis-à-vis de leur propre situation, de leurs propres problèmes pour se centrer sur ceux des autres.

Analyser des problèmes concrets rencontrés par les stagiaires et définir des stratégies de changement sur mesure.

Durée

2 à 4 heures.

Déroulement

- 1. *Échauffement* : le formateur propose des exercices de reformulation et de conduite d'entretien :
 - pendant plusieurs minutes, l'interviewer reprend systématiquement les propos de l'interviewé, en proposant des reformulations compréhensives (et non des répétitions): « si je vous comprends bien... » ou « ainsi, selon vous... » ;
 - l'interviewer conduit un bref entretien en respectant les consignes suivantes : 1) il écoute, parle peu, adopte une attitude physique d'ouverture, en harmonie avec son interlocuteur ; 2) il pose

des questions ouvertes et reformule ; 3) il prête attention aux paroles et au non-dit (voix, gestes, mimiques, etc.).

- 2. Présentation: le formateur décrit la mission de « coach » comme celle d'un accoucheur, d'un facilitateur qui par un questionnement judicieux permet à son « client » d'approfondir, de traiter un problème et de prendre lui-même en charge sa résolution. Il ne s'agit pas de suggérer, d'orienter, mais d'accompagner une démarche de changement.
- 3. Jeu: le groupe se répartit ensuite en binômes. L'exercice est plus intéressant si client et coach proviennent d'environnements professionnels différents. Les échanges et les propositions ont plus de chance d'être riches. Il peut également y avoir un observateur par sous-groupe. Le client réfléchit pendant 10 minutes au problème qu'il souhaite exposer, puis rejoint le coach qui accomplit sa mission, en suivant les quatre étapes décrites ci-dessous:
 - par son approche non directive, le coach amène son client à prendre conscience de tous les aspects du problème : ce qui se passe (quoi, où, quand, combien...), qui est concerné, comment le client réagit actuellement, quelles sont ses faiblesses et inhibitions, les limites qu'il s'impose à lui-même, etc.;
 - il le pousse à choisir un but précis, un objectif de performance, des résultats relatifs au problème traité;
 - il l'aide à rechercher toutes les possibilités pour surmonter les obstacles;
 - enfin, le client choisit une action dont il anticipe la mise en œuvre.
- 4. Si la réflexion est difficile, le coach propose à son client de répertorier les forces qui font obstacle au changement. Ils cherchent ensemble les moyens de réduire leur intensité.
- 5. Au bout de 30 à 45 minutes, le formateur anime un premier bilan collectif : *a*) sur les stratégies de changement envisagées ; *b*) sur l'efficacité des coachs. Si des observateurs ont été désignés, ils s'expriment à ce sujet.

6. Si les problèmes abordés ne sont pas encore résolus, les binômes reprennent leur analyse là où ils l'ont arrêtée. Sinon ils inversent les rôles et de nouveaux problèmes sont étudiés.

Variante : l'exercice du coaching peut se poursuivre durant l'intersession. Le coach garde le contact avec son client et l'accompagne dans la résolution de son problème. S'ils ne peuvent se rencontrer en face-à-face, ils échangent par e-mail ou téléphone.

La séquence de reformulation

Description

Au début d'une journée, sans aucune intervention du formateur, laisser les stagiaires faire le point de ce qu'ils ont retenu de la dernière séance.

Objectifs

Pousser les stagiaires à expliciter leurs connaissances ; repartir sur des bases réellement connues et assimilées. Responsabiliser les stagiaires dans la progression du stage.

Mettre en adéquation ce que le formateur chercher à « faire passer » et ce qui « passe » réellement. Réajuster éventuellement les objectifs en fonction de ce que retiennent les stagiaires, des thèmes auxquels ils sont sensibles.

Durée

10 à 30 minutes.

Déroulement

- 1. Le formateur écrit au tableau la consigne de l'exercice : « Vous allez préciser les trois idées essentielles que vous avez retenues de la séance précédente. »
- 2. Il se retire ensuite au fond de la salle, hors du champ de vision des stagiaires. Il peut même sortir pour leur laisser encore plus de liberté et d'autonomie.
- 3. Les stagiaires discutent environ une dizaine de minutes. Dans certains groupes, l'un d'eux prend spontanément le rôle d'animateur. Il est essentiel que le formateur n'intervienne pas, quelle que soit la tournure de la discussion.

- 4. À son retour, un stagiaire synthétise les propos du groupe. D'autres peuvent compléter ou modifier sa présentation.
- 5. Le formateur demande des éclaircissements, enregistre les questions, recentre, met en forme, synthétise. Il débute ensuite la nouvelle séquence en revenant sur les notions mal comprises ou qui méritent un approfondissement, en les enrichissant ou en abordant les points suivants.

Variante : à tout moment, il est possible de demander à un stagiaire « qui a compris » d'expliquer aux autres participants un point du stage : il reformule ce qu'a dit le formateur avec ses propres mots, il donne des exemples qui lui sont plus familiers, il fait une démonstration qui lui est propre. Ainsi présenté, le thème en question pourra être mieux compris par certains stagiaires, pour qui le langage du formateur était moins explicite.

Histoire de stage Empathie et sympathie

La veille, la séance a été intense. Le formateur est satisfait de lui. Il sent que le groupe a bien assimilé ces deux concepts qui lui paraissent si importants dans la conduite d'entretien : l'empathie et la congruence.

Au début de la nouvelle journée, il est plein de confiance quand il laisse aux stagiaires le soin de reformuler l'essentiel de la séquence d'hier. Il sort de la salle et va prendre un café.

À son retour, un porte-parole résume la discussion du groupe : pour qu'un entretien se passe bien, dit-il, il est nécessaire que l'interviewer éprouve de la sympathie pour son interlocuteur. Et la meilleure technique est de lui poser le plus de questions possible pour approfondir le sujet abordé...

Le formateur ressent un certain malaise. Lui qui croyait être sur la même longueur d'ondes que les stagiaires! Il pensait aborder aujourd'hui un nouveau thème. Auparavant, il lui faudra revenir sur les exercices de la veille, sur les points que les stagiaires n'ont pas compris... ou qu'ils ne comprennent pas de la même façon que lui.

L'analyse de la tâche

Description

Les stagiaires répartis en sous-groupes analysent une tâche, décrivent toutes les étapes de son exécution et définissent les critères d'évaluation.

Objectifs

Amener les stagiaires à définir eux-mêmes les paramètres qui permettent d'apprécier une tâche. Développer leur esprit d'autocritique.

Favoriser la structuration et la formalisation des savoirs et savoir-faire.

Durée

2 ou 3 heures.

Déroulement

- Constituer des sous-groupes par affinités pour accélérer les échanges. Expliquer aux stagiaires que le but de la séance est de mieux comprendre comment l'on doit procéder pour réussir une tâche précise dans le domaine abordé.
- Dans chaque sous-groupe, les stagiaires décrivent librement la tâche, leur façon de la réaliser, les problèmes qu'ils rencontrent. Un stagiaire-animateur essaie de synthétiser les expériences individuelles.
- 3. Les sous-groupes doivent lister les points à respecter pour réussir la tâche, pour accomplir la mission : *les indicateurs de réussite*.

À quoi voit-on que c'est bien fait, que c'est réussi ?

À quoi voit-on que c'est mal fait ?

- 4. Chaque sous-groupe rédige ensuite un cahier des charges en spécifiant les étapes : *les consignes de réalisation*. Elles permettent de transférer la méthode utilisée à d'autres situations, d'autres contextes.
 - Comment faites-vous, étape par étape, pour réussir dans l'exécution de la tâche ?
- 5. Les stagiaires-animateurs présentent à tour de rôle leur cahier des charges. Puis le groupe au complet cherche une formulation simple et synthétique, qui convienne à tous.
- 6. Si le domaine le permet, on conclut par une simulation ou un jeu de rôle, en respectant fidèlement les consignes de réalisation. Les indicateurs de réussite permettent de vérifier si l'on a atteint l'objectif.

Variante : dans un stage technique, il est possible de se baser sur des ouvrages réalisés, dont les stagiaires tentent de distinguer les défauts et les qualités, les aspects positifs et négatifs. Ils en déduisent les critères de réussite, puis les consignes de réalisation, les méthodes pour « bien » faire.

Exemple Stage de perfectionnement en prothèse dentaire

- 1. Distribuer à chaque sous-groupe trois modèles de bridge réalisés par d'autres groupes, dont un seul est correct.
- 2. Pour chacun des bridges, les stagiaires répondent aux questions suivantes : Qu'est-ce qui vous fait dire que c'est bien fait ? Qu'est-ce qui vous fait dire que c'est mal fait ?
- 3. Ils repèrent ensuite l'ouvrage le plus correct et discutent en sous-groupes de ses caractéristiques.
- 4. Ils établissent une liste des points à respecter pour réussir un bridge (indicateurs de réussite) :
- lecture des limites cervicales ;
- occlusion;
- etc.
- 5. Ils notent sur le cahier des charges toutes les étapes à respecter pour réaliser un bridge (consignes de réalisation) :
- couler l'empreinte ;
- préparer le MPU;
- etc.
- 6. Durant le reste de la journée, ils réalisent un bridge en se référant au cahier des charges et notent les étapes qui présentent une difficulté. Puis ils évaluent eux-mêmes leur réalisation en se référant aux indicateurs de réussite.

Le travail sur l'erreur

Description

Le travail sur l'erreur est parfois plus parlant que l'analyse et le listage des critères de réussite. « Les gens heureux n'ont pas d'histoire... » et les tâches réalisées sans problème sont les plus difficiles à décrire. À l'inverse, les stagiaires partent sans effort de leurs expériences négatives (erreurs, incidents, dysfonctionnements...) pour construire un modèle positif de la tâche à réaliser. Ils visualisent les obstacles et les erreurs sur lesquelles ils butent systématiquement. Au formateur d'animer ensuite une séquence pour qu'ils s'imprègnent également des solutions.

Objectifs

Analyser une tâche en négatif. Mieux comprendre ce qu'il faut faire, en visualisant ce qu'il ne faut pas faire.

Durée

2 heures minimum.

Déroulement

- 1. Le formateur propose aux stagiaires l'exercice suivant : réfléchir non pas à ce qu'ils savent et font bien, mais à ce qu'ils ne parviennent pas à faire ou font mal, aux points sur lesquels ils se trompent souvent dans le domaine à l'ordre du jour.
- 2. En sous-groupes, les stagiaires décrivent, classent et regroupent leurs difficultés et leurs erreurs :

Quels dysfonctionnements apparaissent quand vous effectuez cette tâche ?

Quels problèmes rencontrez-vous ?

Quelles erreurs faites-vous souvent ?

- 3. Ils s'interrogent mutuellement, se poussent à une auto-critique plus approfondie. S'ils se connaissent ou ont des fonctions similaires, ils sont à même de s'aider davantage par des questions précises.
- 4. Toujours en sous-groupe, ils proposent une classification des erreurs les plus fréquentes : ils les classent par catégorie, puis les hiérarchisent par degré de gravité ou de fréquence. On établit une liste commune pour l'ensemble du groupe, qui sera la référence collective.
- 5. Dans un second temps, chaque stagiaire retient dans la liste ses propres erreurs les plus fréquentes. Il peut les noter sur une feuille pour les mémoriser. Si le stage se déroule sur plusieurs sessions, il s'engage à porter ses efforts sur l'amélioration de ces points dans l'intersession. Au début de chaque rencontre, le formateur fait le bilan sur les objectifs de progrès poursuivis par les stagiaires.

Histoire de stage Un enseignant démotivant

Lors d'un séminaire de formation continue d'enseignants, un stagiaire participe à un atelier sur la motivation. La question : en quoi votre attitude est-elle démotivante pour les élèves ?

Le débat lui semble d'abord vain et agaçant. Ce n'est pas de la faute des enseignants si les élèves sont démotivés! Mais grâce à l'honnêteté de plusieurs collègues et à une analyse plus approfondie de sa propre attitude en classe, il prend finalement conscience de deux travers dans sa pratique pédagogique:

- de caractère peu communicatif, il n'entretient pratiquement pas de rapports individuels avec ses élèves, les appelle rarement par leur nom, reste très distant dans la classe;
- agrégé dans la matière qu'il enseigne, il propose systématiquement à ses classes des exercices difficiles, croyant ainsi les stimuler.

De retour au séminaire, après une intersession de trois mois, il semble que son attitude ait changé. Il explique : « Je ne sais pas comment cela est venu, mais avec les deux classes qui me posaient problème, tout est maintenant plus facile. Il est vrai que j'ai fait l'effort de parler à plusieurs élèves après le cours, en les appelant par leur prénom et en évoquant leurs difficultés. Et les exercices que j'ai proposés, s'ils m'intéressent moins personnellement, ont semblé plus accessibles aux élèves, si bien qu'ils ont tous progressé... »

La méthode comparative

Description

Répartis en sous-groupes, les stagiaires comparent différentes méthodes pour parvenir au même but. Puis ils expérimentent celles qui ne leur sont pas familières.

Objectifs

Respecter les modes de raisonnement individuels et provoquer les échanges. Permettre aux stagiaires de se valoriser en montrant leur propre cheminement. Favoriser l'explicitation en partant de l'expérience des stagiaires.

Montrer que l'on peut résoudre un même problème de diverses façons, ce qui constitue en soi une bonne gymnastique de l'esprit.

Durée

1 à 2 heures.

Déroulement

- 1. Pour une activité déjà connue, les stagiaires effectuent individuellement un exercice d'application. Après un temps de réflexion, le formateur propose une solution.
- 2. La consigne est ensuite de décrire précisément la façon d'obtenir le résultat : chaque stagiaire peut avoir emprunté une voie différente. Connaître celle des autres est instructif et aide à surmonter ses propres difficultés.
- 3. Dans chaque sous-groupe, les stagiaires se présentent mutuellement leur façon de résoudre l'exercice. Ils comparent l'intérêt et les limi-

tes de chaque méthode. Puis le formateur propose une seconde application, très proche de la première :

- Cette fois, vous devez faire l'exercice non pas en procédant comme vous le faites habituellement, mais en choisissant une des méthodes décrites par les autres stagiaires!
- Toujours en sous-groupe, les stagiaires font l'exercice puis échangent sur les difficultés qu'ils ont rencontrées, les découvertes que cela leur a permis de faire. Ils comparent les différentes méthodes, avec leurs avantages et inconvénients, et essaient de choisir la meilleure, au besoin en combinant toutes celles qui sont présentées.
- Un rapporteur de chaque sous-groupe présente la méthode retenue. Le formateur valide ou enrichit, présente éventuellement sa propre méthode... qui n'est pas forcément la meilleure.

Variante : le formateur peut lui-même présenter d'emblée plusieurs façons de résoudre un problème, de réaliser une tâche. Il prouve ainsi sa bonne connaissance de l'activité ou du métier concerné et son ouverture d'esprit. Dans un domaine technique par exemple, il adopte une méthode particulière pour faire une démonstration, mais évoque en même temps les méthodes utilisées par d'autres professionnels.

L'apprentissage coopératif

Description

Les stagiaires se répartissent en sous-groupes de base et amorcent l'analyse d'un problème. Puis ils composent des sous-groupes différents, dits « d'échange », où l'on confronte les idées et les pistes de réflexion.

Objectifs

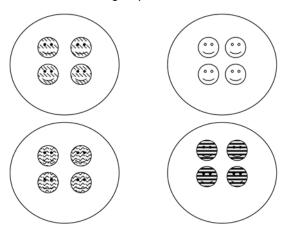
Favoriser les interactions et la prise en compte des différences. Permettre des échanges à la fois au sein des sous-groupes et au niveau du groupe entier.

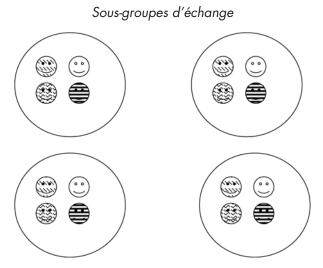
Alterner phases de découverte, de structuration et de formalisation des savoirs et des savoir-faire.

Durée

2 à 3 heures.

Sous-groupes de base





Déroulement

Les stagiaires constituent des « sous-groupes de base » de trois ou quatre par affinité ou même niveau d'expérience sur le problème traité.

- 1. *Cadrage (groupe entier) :* le formateur présente un problème, donne certaines informations (oralement, en distribuant un document, en montrant une vidéo, etc.).
- 2. Appropriation (sous-groupes de base) : les stagiaires réfléchissent entre eux, tâtonnent, discutent de leurs expériences individuelles du problème.
- 3. Approfondissement ou application (sous-groupes de base): selon le type d'application, les stagiaires produisent: ils analysent un cas, listent, ordonnent, construisent, dessinent ou classifient.
- 4. Confrontation (sous-groupes d'échange) : les stagiaires se répartissent en « sous-groupes d'échange ». Chacun décrit ce qui a été dit ou fait dans le « sous-groupe de base » auquel il appartient. Ainsi, les stagiaires confrontent des solutions, des pistes, des conceptions différentes.

5. Synthèse (sous-groupes de base): retour au « sous-groupe de base » pour chaque stagiaire dont la mission est de rendre compte de ses échanges avec les autres, de comparer, de formaliser les connaissances et si possible de conclure.

Exemple Initiation aux techniques de communication avec les médias

Objectifs : initier seize stagiaires à la rédaction d'un communiqué de presse.

- 1. Cadrage en groupe complet : le formateur distribue à chaque stagiaire un communiqué de presse différent, dans des domaines aussi variés que possible. Les stagiaires les lisent individuellement.
- 2. Appropriation en sous-groupes de base de 4 : les stagiaires commentent entre eux les communiqués de presse qu'ils ont sous les yeux. Ils se prononcent librement sur leurs préférences, sur les qualités de chaque document.
- 3. Approfondissement en sous-groupes de base : les stagiaires repèrent les éléments de différenciation de chaque communiqué : comment sont-ils construits ? Qu'est-ce qui les caractérise (style, concision, vocabulaire, clarté, argumentation, etc.) ? Quelles sont leurs qualités respectives, leurs défauts ? Quels objectifs visent-ils ?
- 4. Confrontation en sous-groupes d'échange : répartis en quatre « sous-groupes de partage », les stagiaires se retrouvent devant de nouveaux participants et décrivent les éléments retenus dans leur sous-groupe de base. Ils comparent les différentes approches et en recherchent de nouvelles.
- 5. Synthèse en sous-groupes de base : de retour aux sous-groupes de départ, les stagiaires synthétisent et formalisent : ce qui fait la qualité d'un bon communiqué de presse, comment peut-on le réaliser, quelles sont les règles à respecter...
- 6. Application individuelle : enfin, chaque stagiaire écrit un communiqué correspondant à son domaine d'activité, en respectant les règles énoncées. Les textes sont lus devant le groupe.

Histoire de stage Melting-pot dans les Corbières

Dans ce petit village de l'Aude, la population compte autant d'étrangers que d'habitants de souche. Pour s'entendre sur des axes de développement, ce n'est pas facile! Les assemblées communales finissent toujours par une foire d'empoigne.

Aussi l'animateur de la formation-développement demande-t-il aux villageois de constituer six sous-groupes de six personnes. Inévitablement, les gens se rassemblent par affinité : nationalité, profession, intérêt commun...

La consigne est de formuler cinq actions prioritaires pour le village. Les participants, sachant que chacun va être porte-parole de son sous-groupe, sont particulièrement attentifs à ce qui est dit. C'est déjà un progrès par rapport aux précédentes assemblées.

Puis le formateur demande aux villageois de se disperser pour constituer des sous-groupes différents, au sein desquels aucun ne se retrouve avec les mêmes interlocuteurs.

Obligés de restituer fidèlement ce qui s'est dit précédemment, les villageois échangent alors de façon ouverte et constructive. Pour la première fois, on voit se dessiner des priorités consensuelles pour le développement de la commune...

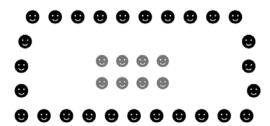
Le panel

Description

Un panel est un échantillon de personnes, considérées comme représentatives d'un ensemble donné. Ce concept est souvent utilisé dans les études de marché, d'opinion ou de motivation, pour comprendre l'attitude d'un large segment de population sur un problème donné.

Adaptée à la formation, la technique consiste à constituer un sousgroupe qui débat d'un sujet, traite un problème ou réalise une tâche sous l'observation des autres stagiaires.

Cette technique est à la fois stimulante pour le sous-groupe panel et constructive pour les auditeurs. Les premiers se prennent au jeu et s'investissent doublement, puisqu'ils sont observés. Les seconds analysent et critiquent avec plus de concentration, puisqu'ils sont observateurs.



Objectifs

Permettre à un groupe de prendre du recul par rapport au problème abordé, tout en mettant en scène les différentes prises de position.

Faciliter la réflexion et la prise de conscience des stagiaires.

Durée

2 à 3 heures.

Déroulement

- 1. Un sous-groupe panel se constitue et s'assoit en cercle. Il débat du sujet proposé par le formateur. Le reste du groupe se met en position d'observateur en demi-cercle autour du sous-groupe panel.
- 2. Après une vingtaine de minutes, le formateur interrompt la discussion. La séquence d'analyse est réalisée à deux niveaux :
 - d'une part, la forme :
 - Comment s'est déroulée la discussion, en quoi a-t-elle été constructive, enrichissante ?
 - En quoi les arguments avancés sont-ils valables et pertinents ?
 - d'autre part, le contenu de la discussion :
 - Qu'est-ce qui vous paraît important, convaincant ?
 - Qu'est-ce qui ne l'est pas ?
 - Qu'avez-vous appris de la discussion ?
 - À chaque niveau d'analyse, ce sont d'abord les membres du sousgroupe panel qui s'expriment, puis les observateurs.
- 3. Le formateur recadre ensuite et introduit des compléments d'information s'il le souhaite.

Variante 1 : plutôt qu'une discussion, le formateur peut demander au sousgroupe panel de réaliser une tâche, de produire. C'est le résultat et les moyens utilisés pour y parvenir qui sont ensuite analysés, ainsi que la capacité du sousgroupe à travailler collectivement.

Variante 2 : avec la technique de l'aquarium, les rôles sont intervertis après le premier débat. Les observateurs forment un sous-groupe de discussion en rebondissant sur les conclusions et les propos tenus précédemment. Ceux qui faisaient partie du panel se mettent en position d'observateurs. Il peut y avoir plusieurs rotations, jusqu'à épuisement du sujet.

Les hypergroupes (méthode Jousse)

Description

Conçue par Michel Jousse, le père de l'auteur du présent ouvrage, cette technique d'animation est utilisée en entreprise, lorsque l'on souhaite susciter la concertation et l'expression de chacun dans un groupe nombreux. Elle est transposée avec succès dans l'univers de la formation.

Les stagiaires répartis en petits groupes débattent d'un sujet proposé par le formateur. À intervalle régulier, ils échangent avec les autres petits groupes par l'intermédiaire d'un animateur (« joncteur »).

Objectifs

Dans une grande assemblée (20 à 120 personnes), permettre à chacun de s'exprimer individuellement au sein d'un sous-groupe et de participer à une réflexion collective au niveau du groupe entier. Éviter que la parole soit accaparée par quelques leaders au détriment des autres.

Faire le point des connaissances, expériences et opinions des stagiaires avant d'aborder un nouveau thème du stage.

Aborder un problème général lié au fonctionnement et à l'organisation de la formation.

La méthode constitue également un excellent apprentissage de l'écoute et du travail de groupe.

Durée

Une demi-journée à plusieurs jours.

Déroulement

- 1. L'assemblée est divisée en sous-groupes de poids à peu près égal (5 à 8 participants). Dans chacun, un joncteur est désigné.
- 2. Le joncteur est responsable de la communication à deux niveaux : d'une part, il anime la discussion au sein de son petit groupe sur le thème choisi ; d'autre part, il est le porte-parole auprès des autres sous-groupes.
- 3. Le formateur lance un sujet de discussion qui a trait au stage, ou un sujet d'intérêt général si son objectif est essentiellement d'habituer les stagiaires à réfléchir et à résoudre un problème collectivement.
- 4. Les sous-groupes se referment et discutent tous sur le thème, en même temps, et en s'efforçant de ne pas élever la voix pour ne pas se gêner mutuellement.
- 5. Les joncteurs assument leur rôle d'animateur interne : veiller à ce que chaque stagiaire s'exprime, faire circuler la parole, reformuler et recadrer.
- 6. Ils interrompent leurs participants au bout de quelques minutes et se lèvent en s'adressant aux autres joncteurs pour faire part de l'avancée de la discussion aux autres sous-groupes. Ainsi, le débat évolue parallèlement au niveau du sous-groupe et au niveau collectif.
- 7. Le formateur a pour mission de recadrer la discussion si elle s'écarte du sujet initial. Il la relance par d'autres questions et la fait évoluer. Il veille à ce que les sous-groupes ne travaillent pas séparément et intègrent dans leur débat les opinions exprimées par les autres.
- 8. En fin de séance, exercice difficile, il présente une synthèse des discussions.

Variante : dans des groupes de plus de 40 personnes, on peut constituer plusieurs groupes de sous-groupes, chacun ayant un animateur qui orchestre les échanges des joncteurs. Ces animateurs de groupe de sous-groupes dialoguent également entre eux. L'animateur de l'hypergroupe synthétise et recadre si nécessaire. Il y a finalement des échanges à trois niveaux :

entre les participants;

.../...

- entre les joncteurs (animateurs des sous-groupes) ;
- entre les animateurs de groupe de sous-groupes.

Exemple Journée de bilan d'une formation DESS « Gestion des RH »

Objectif : donner aux quarante étudiants et aux seize intervenants (professeurs et administratifs) la possibilité de dialoguer sur le fonctionnement de la formation, sur les améliorations à apporter pour les prochaines années.

- 1. Huit étudiants ont accepté le rôle de joncteur, pour lequel toute la promotion a été préparée au cours de l'année. Au début de la journée, ils se réunissent avec le professeur du pôle « Communication-Animation » qui fera office d'animateur de l'hypergroupe. On rappelle les règles du débat : laisser chaque participant s'exprimer au niveau des sous-groupes ; faire remonter le plus vite possible la réflexion au niveau de l'hypergroupe.
- 2. Les sous-groupes se forment : les étudiants constituent quatre sous-groupes de huit (rappelons que huit sont déjà joncteurs) ; les intervenants constituent trois sous-groupes de cinq.
- 3. L'animateur d'hypergroupe lance un premier thème d'échauffement : « Que souhaitez-vous dire maintenant, avant le début de ce bilan ? Quels sentiments, quelles idées est-il important d'exprimer ? »
- 4. Les sous-groupes se referment et les participants commencent à parler entre eux. De l'extérieur, on sent que les réactions sont vives. Les participants ont des choses à dire!
- 5. Très vite, l'animateur d'hypergroupe reprend la parole pour pousser les joncteurs à indiquer quelle direction prend la discussion dans leur sous-groupe.
- 6. Chaque joncteur exprime à tour de rôle le plus succinctement possible l'opinion de son sous-groupe : dans l'ensemble étudiants et intervenants sont très satisfaits de l'année écoulée, notamment concernant l'acquisition de méthodes de travail et de techniques (comme la méthode Jousse des hypergroupes !). Cependant, un problème s'est posé au niveau des stages en entreprise : de nombreux étudiants ont le sentiment de n'avoir pas réellement été accompagnés et conseillés par leurs professeurs, si bien qu'ils n'ont pas tiré profit de ces expériences...

- 7. L'animateur de l'hypergroupe relance la discussion en priant les sous-groupes d'étudiants d'approfondir : « qu'est-ce qui vous a manqué ? De quelle aide, de quel soutien aviez-vous besoin ? » Aux intervenants, il demande de réagir. Les échanges internes reprennent pendant environ 5 minutes, puis les joncteurs se font de nouveau porte-paroles de leur sous-groupe, et ainsi de suite...
- 8. Durant toute cette journée de bilan, les phases de réflexion interne en sousgroupe alternent avec les prises de parole des joncteurs. L'animateur d'hypergroupe est bien sûr contraint de faire respecter une certaine discipline : seuls les joncteurs s'expriment à haute voix devant l'assemblée. Les autres participants ne peuvent parler qu'au sein de leur sous-groupe.
- 9. À la fin de la journée, étudiants et intervenants se séparent satisfaits. Le bilan est positif, même si de nombreux points doivent être améliorés. Chacun a le sentiment d'avoir pu s'exprimer dans un climat d'écoute et de concertation, bien différent de celui qui règne habituellement dans les assemblées générales.
- 10. En constituant des sous-groupes homogènes, on pourra plus facilement identifier la provenance des idées. Mais il aurait été possible d'opter pour des sous-groupes hétérogènes (étudiants et professeurs ensemble). Remarque : pour simplifier l'organisation, et parce que l'hypergroupe n'est pas très nombreux, on n'a pas désigné d'animateur des groupes de sous-groupes.

Les sous-groupes différenciés

Description

Les sous-groupes se constituent soit librement soit en fonction des profils, et travaillent chacun sur un même thème, mais en adoptant différentes approches, différents supports, exercices, méthodes d'analyse, jeux, etc.

Objectifs

Donner aux stagiaires l'occasion de réfléchir et de travailler sur le mode qui leur convient le mieux, plutôt que de choisir une approche uniforme pour l'ensemble du groupe.

Leur permettre de donner le meilleur d'eux-mêmes. Si l'objectif est d'aborder un nouveau thème dans le stage, chacun peut choisir l'approche dans laquelle il se sent le plus à son aise, celle qui valorise ses compétences et son expérience.

Durée

2 heures minimum.

Déroulement

- 1. Le formateur a préparé un certain nombre de supports : articles de journaux, photographies, exercices, outils multimédias, etc. Il les présente au groupe et chaque stagiaire choisit celui qui lui convient le mieux. Plusieurs sous-groupes se constituent en fonction du support choisi.
- 2. Les sous-groupes travaillent simultanément :
 - les uns lisent et analysent une revue ou une sélection d'articles sur le problème posé;

- d'autres étudient un cas et proposent des solutions ;
- d'autres font des tests, répondent à des questionnaires et tentent de dégager des règles;
- d'autres s'engagent dans un jeu de rôle et en retirent des conclusions;
- d'autres encore constituent un atelier de travail sur l'erreur, etc.
- 3. La séquence est encore plus intéressante si elle aboutit à des productions de chaque sous-groupe, qui sont ensuite exposées et comparées devant le groupe entier. Il est alors souhaitable de conclure par une synthèse des différents résultats. Le formateur est amené à compléter, enrichir...

Exemple Séquence d'initiation aux mécanismes des études de marché

- a) Un sous-groupe répertorie les lois et opérations statistiques utiles dans ce domaine.
- b) Un deuxième travaille sur les méthodes de recueil d'information en préparant le terrain d'une étude (guide de réunion et d'entretien, échantillon...).
- c) Un troisième analyse les composantes psychosociologiques sur la base de textes théoriques.
- d) Un quatrième se base sur des revues pour décoder les messages publicitaires et deviner l'intention des annonceurs.

Les énoncés différenciés 1

Description

Des sous-groupes de niveau homogène, mais évolutif, sont constitués. À chacun est remis pour le même exercice un énoncé différent, plus ou moins difficile, avec un guidage plus ou moins soutenu.

L'évaluation tient compte de cette complexité croissante. Si par exemple il y a notation, des points supplémentaires sont attribués d'office aux stagiaires qui ont reçu les énoncés les plus difficiles.

Objectifs

Permettre à chacun de résoudre l'exercice avec ses propres moyens, ne décourager personne.

Favoriser la progression de chaque stagiaire sans ralentir le groupe.

Durée

De 2 heures à plusieurs jours (un stage peut être animé entièrement avec cette technique).

Déroulement

Les règles de fonctionnement

1. Les groupes (de 4 apprenants environ)

Trois types de groupes sont constitués, en fonction des critères suivants :

• GI : les apprenants savent réaliser la tâche en autonomie ;

^{1.} Référence : Frère D., Différencier la pédagogie en mathématiques, CRDP de l'académie de Créteil, 1997.

- GII : les apprenants ont besoin d'un guidage léger ;
- GIII : les apprenants ont besoin d'un guidage soutenu.

2. Les énoncés

À chaque groupe est remis un énoncé différent, pour le même exercice.

Énoncé 1 : succinct, il peut ne comporter qu'une seule question. Les apprenants doivent faire preuve d'un bon niveau de connaissance et de réflexion. Ils déterminent et distinguent sans aide les étapes du raisonnement, de la production.

Énoncé 2 : un peu plus détaillé. On ajoute à l'énoncé 1 une ou deux questions intermédiaires, voire plus, qui servent d'étapes, de repères aux stagiaires.

Énoncé 3 : énoncé très détaillé, qui guide les apprenants pas à pas. Chaque question correspond à une étape du raisonnement, de la production. Peut être proposée, en outre, une liste de définitions ou de propriétés (où se mêlent toutefois une ou deux informations inutiles mais bien choisies).

3. Les règles

Les apprenants d'un même groupe s'entraident.

Dans un même groupe, chaque apprenant rédige une copie, un compte rendu de sa production, et note les quatre noms mais souligne le sien.

Dès qu'un apprenant progresse suffisamment, il peut changer de groupe.

Dans chaque groupe, en fin de séance, une copie ou un compte rendu de production est relevé, au hasard, par le formateur.

4. L'évaluation

Le principe est de valoriser ceux qui ont travaillé sur les énoncés difficiles, tout en encourageant les autres qui peuvent également avoir bien réussi, à leur niveau.

S'il y a des notes, elles sont attribuées aux groupes et non aux individus, avec un handicap croissant :

- GI est noté sur 20;
- GII sur 17;
- GIII sur 14.

La note tient compte de plusieurs paramètres :

- le bon fonctionnement du groupe ;
- la qualité de la production et la présentation ;
- les progrès réalisés ;
- l'autonomie du groupe.

La chronologie

Une séquence peut se décomposer de la façon suivante :

- proposition d'un exercice, ou d'une production, réalisé collectivement. Présentation des résultats, de la solution du problème ;
- réalisation d'un autre exercice, d'une autre production, avec énoncés différenciés dans chaque groupe ;
- évaluation et changements de groupe pour la séquence suivante ;
- présentation par un rapporteur de chaque groupe des différentes méthodes adoptées.

© Groupe Eyrolles

Les équipes tournantes

Description

Répartis en petits ateliers de travail, les stagiaires observent la démonstration ou la présentation faite par l'un d'eux. Puis les équipes se recomposent, un seul restant sur place par atelier. Il explique aux nouveaux arrivants ce qu'il vient d'apprendre.

La technique exige la concentration de chacun, puisqu'un stagiaire en position d'observateur sait qu'il va ensuite se retrouver en position d'animateur.

Objectifs

Aborder simultanément plusieurs sous-thèmes ou sous-tâches dans un groupe nombreux.

Habituer les stagiaires à expliciter, échanger et transmettre leurs connaissances.

Durée

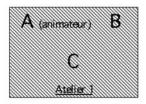
Une demi-journée ou plus.

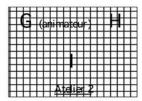
Déroulement

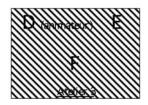
- 1. Le formateur prépare quatre à six ateliers de travail différents. Chacun correspond à une partie du chapitre abordé. Du matériel (document, modèle, matériaux, etc.) est mis à disposition des stagiaires. Dans le cas d'une formation technique, il s'agit d'établir plusieurs postes de travail correspondant à des manipulations différentes.
- 2. Une équipe d'environ trois stagiaires est affectée à chaque atelier. L'un d'eux, plus compétent que les autres, joue le rôle d'animateur.

Puisqu'il possède déjà des connaissances, des méthodes, des savoirfaire, il les expose aux deux autres, leur montre comment réaliser l'exercice, la manipulation ou la production.

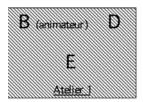
Premier temps

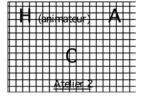


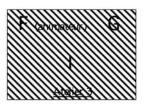




Deuxième temps







À bout de 20 à 40 minutes (selon la tâche à réaliser), les équipes changent d'atelier. Seul un stagiaire (autre que l'animateur) reste sur le même. Il accueille donc deux nouveaux stagiaires et devient à son

- tour l'animateur ; il leur retransmet ce qu'il vient d'apprendre, avec le plus de précision possible. Le même scénario se produit dans tous les ateliers.
- 3. Après 20 à 40 nouvelles minutes, les équipes effectuent une nouvelle rotation, et ainsi de suite, jusqu'à ce que chaque stagiaire se soit trouvé dans chaque atelier, en position soit d'animateur soit d'auditeur.
- 4. Le formateur passe d'atelier en atelier et sert de personne-ressource aux différentes équipes. Il est pourtant intéressant de les laisser travailler avec un maximum d'autonomie, quitte à revenir sur certains points ultérieurement. Les erreurs repérées par le formateur durant la séquence « en équipes tournantes » lui serviront à construire la suite de la formation.

Exemple Stage de perfectionnement en mécanique pour des conducteurs d'engins

Objectif : permettre à l'ensemble du groupe de revoir simultanément différents éléments techniques et faire le point des acquis avant de commencer le stage.

- 1. Le formateur a préalablement aménagé quatre postes de travail dans l'atelier de mécanique : un moteur, une transmission, un circuit électrique et une suspension hydraulique.
- 2. Il désigne pour chaque poste un stagiaire-animateur dont il connaît le degré de compétence sur le domaine concerné. Dans ce premier tour, ce sont sans doute les stagiaires les plus expérimentés qui sont désignés.
- 3. Ces stagiaires sont amenés à expliquer à leur petite équipe le fonctionnement du moteur, du circuit électrique... qu'ils ont sous les yeux. Ils n'apprennent peut-être eux-mêmes rien de nouveau, mais l'obligation de transmettre leurs connaissances les pousse à davantage de précision et de rigueur. Ils explicitent parfois avec difficulté ce qu'ils croyaient savoir parfaitement.
- 4. Dès la première rotation des équipes, il peut y avoir une perte d'informations, car le nouveau stagiaire-animateur de chaque poste n'a pas tout retenu. Mais ses hésitations, ses difficultés sont stimulantes. Et le formateur peut intervenir à tout moment comme personne-ressource. Ou recadrer ultérieurement.

Les animateurs tournants

Description

À l'inverse des « équipes tournantes », cette technique d'animation suppose la préparation de 4 à 6 ateliers identiques. Les équipes restent sur le même, mais chaque stagiaire est successivement animateur et auditeur. Sur le thème abordé, qu'il soit pratique ou théorique, le formateur propose différents cas, applications ou exercices.

Cette technique d'animation est plus facile à mettre en place que les « équipes tournantes », car l'ensemble du groupe aborde le même sujet en même temps. Ainsi, le formateur peut alterner les phases de réalisation et les exposés, si certains points doivent être précisés à tous.

Objectifs

Approfondir un thème, un domaine de compétence.

Permettre à tous les stagiaires d'être successivement en situation de réalisation et d'observation.

Durée

2 à 4 heures.

Déroulement

- 1. Des équipes de quatre stagiaires se constituent, une par atelier. Dans chacune, l'un effectue la tâche demandée, qui est expliquée sur un document, ou expose son point de vue sur le problème posé; les trois autres se contentent d'observer, d'écouter, de questionner.
- 2. Au bout de 15 à 20 minutes, les équipes ne changent pas d'atelier (puisqu'ils sont tous identiques), mais le stagiaire qui a été anima-

- teur cède sa place et devient auditeur. C'est à un nouvel intervenant de réaliser le second exercice, d'analyser le nouveau problème, proche du précédent sans être tout à fait identique.
- 3. Quatre rotations sont effectuées, afin que chaque stagiaire passe en position d'animateur.
- 4. Lors d'un regroupement final, le formateur anime une séquence de synthèse afin de répertorier les problèmes rencontrés et de rechercher collectivement les solutions.

Variante : le formateur peut faire passer au premier tour les quatre stagiaires les plus expérimentés, puis leur demander aux tours suivants d'adopter non pas une position d'observateur mais de contremaître ou de manager. À partir d'une liste de critères précis, comme s'ils avaient une fonction d'encadrement, ils doivent superviser et évaluer le travail des autres stagiaires.

Les « post-it »

Description

Cette technique est une adaptation de la méthode d'animation Métaplan, qui favorise la structuration d'une discussion de groupe au moyen de cartons et de tableaux spéciaux. Dans de nombreux cas, on pourra se contenter de post-it ou de cartons de couleur suffisamment larges pour qu'ils soient visibles dans toute la salle. Les stagiaires y inscrivent leurs réponses, puis les organisent sur un tableau ou un mur blanc.

Objectifs

Favoriser une production collective et rapide d'idées sur un même thème, d'une façon ludique.

Donner une dimension concrète aux paroles des stagiaires en utilisant un support visible par tous (les cartons de couleur ou les post-it).

Évaluer le niveau ou la position d'un groupe sur un sujet.

Durée

30 minutes à 1 heure.

Déroulement

- 1. Quatre sous-groupes se constituent. Dans chacun, un stagiaire se nomme rapporteur.
- 2. Le formateur pose une question sur un domaine déjà abordé, pour faire le point des expériences et des idées. La question peut également concerner un nouveau thème du stage, sur lequel le formateur souhaite évaluer le niveau de connaissance du groupe ou les opinions représentées.

- 3. Les stagiaires ont pour consigne de répondre en quelques mots ou expressions très synthétiques : trois/quatre au maximum par carton. Il s'agit d'un exercice de concision.
- 4. Ils travaillent pendant une dizaine de minutes et doivent s'entendre dans les sous-groupes sur les cartons à remplir.
- 5. Les rapporteurs ont ensuite pour mission de venir un par un positionner leurs cartons au tableau : avec l'aide du formateur, ils les regroupent par famille, les organisent, les commentent. Si les cartons sont de couleur différente pour chaque groupe, il est possible d'identifier les réponses, ce qui est plus intéressant.
- 6. Dans un second temps, si le sujet s'y prête, les stagiaires marquent leur accord ou leur désaccord sur certaines réponses en utilisant des pastilles de couleur que le formateur colle sur les cartons.

La conception de QCM

Description

Les questionnaires à choix multiples peuvent être utilisés... de multiples façons. Dans le cas présenté, les stagiaires formalisent et organisent leurs connaissances en rédigeant eux-mêmes leur propre QCM sur le sujet abordé.

Les QCM sont...

- a) des questions ciblées par métier ;
- b) des questionnaires à choix multiples ;
- c) des quotas commerciaux mondiaux.

Objectifs

Amener les stagiaires à se concentrer et à faire le point de leurs connaissances. Les inciter à préciser les informations dont ils disposent, à les utiliser et à les transformer.

Durée

2 heures.

Déroulement

- 1. Sur le thème considéré, en guise d'exercice, les stagiaires rédigent une dizaine de questions et pour chacune trois réponses, dont seule une est exacte. Le formateur peut donner des éclaircissements :
 - l'élaboration des questions est un exercice de réflexion. Il faut se demander :

© Groupe Eyrolles

Qu'est-ce qui est essentiel sur ce thème ?

Quels sont les points qui posent problème ?

- la recherche des réponses est un exercice à double facette. D'une part, il s'agit de définir la bonne réponse et de la formuler de façon concise. D'autre part, il faut trouver deux mauvaises réponses, parmi les plus plausibles, c'est-à-dire celles qui constituent les erreurs les plus fréquentes.
- 2. L'élaboration d'un QCM peut être un exercice individuel. Dans ce cas, le formateur regroupera les meilleures propositions dans une séquence plus interactive. Mais il est plus intéressant de constituer des sous-groupes et de choisir un des modes d'animation suivants :
 - soit deux stagiaires font le point de leurs connaissances, pendant que deux autres composent le QCM. Les seconds font ensuite passer leur questionnaire aux premiers;
 - soit chaque sous-groupe compose son QCM, et le fait passer à l'ensemble du groupe. Le formateur recadre, corrige les éventuelles erreurs dans la formulation des questions et des réponses.
- 3. Dans les deux cas, on conclut en concevant un unique QCM sur la base de tous ceux que les stagiaires ont conçus. Le formateur le conserve et le proposera ultérieurement au groupe, s'il est amené à le revoir.

Variante : plus difficiles à élaborer, les questionnaires ouverts peuvent également servir de support pédagogique. De la même façon qu'ils peuvent formuler des questions fermées et les réponses correspondantes, les stagiaires rédigent des questions ouvertes qui appellent non pas une mais plusieurs réponses, un développement sur un point du stage. Ils s'en servent pour s'interroger mutuellement.

O Groupe Eyrolles

LES TECHNIQUES D'ANIMATION

SUR PLUSIEURS SESSIONS

- **▲** En sous-groupes
- Sur plusieurs sessions
- ▲ Pour se rapprocher de l'entreprise
- ▲ De créativité ou de détente
- ▲ Pour gérer l'alternance
- ▲ Avec Internet

Exploiter l'intersession

Description

Dans la mesure du possible, le stage est découpé en plusieurs sessions : entre chacune d'elles, les stagiaires ont le temps d'assimiler leurs acquis. Même s'ils ont peu de disponibilité pour travailler concrètement sur le thème de la formation, une pause dans l'apprentissage leur est profitable. Ils reviennent avec un regard neuf, de nouvelles idées ou interrogations.

Cette (ou ces) intersession est l'occasion pour le formateur d'utiliser plusieurs outils qui seront exploités à la session suivante : a) un compte rendu qu'il envoie aux stagiaires ; b) des projets d'expérimentation ou de recherche pour chacun d'eux.

Objectifs

Les projets : profiter du recul que prennent les stagiaires à l'égard de la formation pour qu'ils expérimentent des méthodes, des techniques, qu'ils les confrontent à leur réalité professionnelle.

Le compte rendu : formaliser les acquis de la première session, montrer aux stagiaires que leurs réflexions se conjuguent aux apports du formateur pour former un ensemble cohérent et solide.

Durée

Le temps investi dans l'exploitation de l'intersession est très variable : il s'étend de 30 minutes à une demi-journée, voire plus, selon l'importance que le formateur lui accorde. Après une session plus théorique, et une intersession nourrie d'expérimentation et de réflexion, la seconde session de deux ou trois jours peut se baser entièrement sur l'analyse du

compte rendu, des expériences et des conclusions qui en découlent sur le thème traité.

Déroulement

- 1. Si le sujet traité s'y prête, la dernière demi-journée de la première session est consacrée à l'élaboration de projets d'expérimentation (ou de recherche) par les stagiaires. Ce travail est fait individuellement ou en binôme, sur le canevas suivant :
 - Quel problème précis dans votre activité souhaitez-vous résoudre ?
 - Quelle technique ou méthode acquises durant le stage souhaitez-vous expérimenter pour cela ?
 - Pourquoi ce choix, qu'en attendez-vous, quels objectifs précis ?
 - Quels moyens allez-vous mettre en œuvre, quels acteurs devrez-vous impliquer, quelle chronologie suivrez-vous ?
 - Quels seront vos indicateurs de réussite ? À quoi pourrez-vous mesurer votre succès ?
- 2. Chaque stagiaire présente au groupe son projet et le justifie. Le formateur note chacun d'eux sur une feuille de *paperboard*, qu'il rapportera à la prochaine session.
- 3. Pendant l'intersession, le formateur rédige un compte rendu qui est envoyé aux participants. Ce travail lui prend parfois plusieurs heures, mais il est très bénéfique pour le groupe. D'une part, il récapitule les éléments essentiels abordés dans la formation. D'autre part, il reflète aux stagiaires leurs réflexions, leurs productions, et leur montre qu'ils ont été écoutés, compris : leurs points de vue sont pris en considération, autant que ceux du formateur.
- 4. La seconde session commence par une analyse de ce compte rendu. Le formateur y participe le moins possible. Il demande aux stagiaires de présenter les points essentiels de la première session et du document qui leur a été adressé. Éventuellement, il peut être intéressant de donner à un ou plusieurs stagiaires les transparents ayant servi

- aux exposés : ils les utilisent comme supports pour présenter les points clés.
- 5. Dans un second temps, le bilan des expérimentations se fait individuellement si les projets sont très différents les uns des autres, en sous-groupes s'ils sont proches. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit pour les stagiaires de relater leur expérience, ses conditions, les difficultés rencontrées, les satisfactions, les réajustements.
- 6. Des problèmes rencontrés pendant la mise en œuvre des projets découle toute la suite du stage : résoudre les problèmes rencontrés, formaliser les méthodes ou principes revus après confrontation avec la réalité professionnelle, aborder les thèmes connexes, etc.

Variante 1 : Si le stage se déroule sur une session, il est tout de même possible de proposer aux stagiaires de choisir des projets. Le formateur leur procure un questionnaire de suivi qui facilitera l'analyse de leurs expérimentations.

Variante 2 : Toujours pour un stage en une seule session, il est possible d'adresser aux stagiaires un document synthétique traitant d'un thème majeur, afin de débuter le séminaire par une discussion sur ce texte : un gain de temps dans le cadre d'une formation courte.

Variante 3 : Un compte rendu standardisé n'a qu'un intérêt limité, mais il représente un gain de temps. Il permet uniquement de récapituler les apports du formateur, sans tenir compte de ceux des stagiaires. Un compromis possible est de prévoir une partie standardisée (les exposés du formateur) et une partie qui reflète la production spécifique du groupe : ses prises de position, ses idées, ses suggestions, ses projets, etc.

Le programme autogéré

Description

Dans une formation longue, le programme est réparti entre les stagiaires, individuellement ou par binôme. Chacun s'engage à étudier un point précis et à présenter l'essentiel de ce qu'il faut savoir au groupe.

Objectifs

Favoriser l'implication et l'autonomie des stagiaires, les pousser à formaliser.

Valoriser les stagiaires dans la mesure où ils présentent des techniques ou des connaissances qu'ils sont parvenus à maîtriser.

Rompre la règle tacite du « formateur qui sait tout » ; introduire diversité et créativité dans les exposés.

Durée

Préparation étendue sur plusieurs sessions. Une intersession d'un ou deux mois est préférable.

Présentation par les stagiaires : 30 à 60 minutes.

Déroulement

1. Le formateur établit un calendrier, fixe une date à chaque stagiaire ou binôme (compter un ou deux mois pour une bonne préparation). La répartition du programme s'effectue en fonction des compétences ou des intérêts professionnels de chacun. Si un stagiaire travaille dans une entreprise spécialisée ou ayant une organisation particulière, il est intéressant de lui confier un point du stage ayant trait à cette spécialité, à cette spécificité.

- 2. Le formateur se positionne en personne-ressource. Après la répartition des thèmes, pendant la première session, les stagiaires sont invités à faire un premier plan de recherche. Le formateur leur fournit à cette occasion les éléments de bibliographie nécessaire pour une bonne préparation (livres, revues spécialisées, sites Web, etc.).
- 3. Le jour J, après une courte séance de concertation avec le formateur, le ou les stagiaires font en toute autonomie leur présentation au groupe. Il est important de les laisser suivre leur propre canevas, énoncer leurs propres idées, quitte à réajuster par la suite. Des polycopiées, validés au préalable par le formateur, sont distribués.
- 4. Dans la séquence suivante, ou lors d'une prochaine session, le stagiaire ou le binôme propose un questionnaire à choix multiple, qu'il a lui-même conçu, et qui permet de vérifier les acquis du groupe. Il apporte alors des compléments, en fonction des résultats et des questions des stagiaires.

Variante 1 : plus ponctuellement, le formateur peut demander à un ou plusieurs stagiaires de lui décrire certaines pratiques que lui-même ne connaît pas. Ainsi, dans un centre de formation professionnelle, l'intervenant en communication ou en commercialisation se fait expliquer des techniques propres au métier (photographie, électronique, installation sanitaire...) par certains stagiaires, très heureux d'inverser les rôles pendant quelques minutes.

Variante 2: on peut adapter le « programme autogéré » à une seule session : les stagiaires font leurs recherches en centre de documentation, sur le Web, et en restituent les fruits au groupe après un court travail de synthèse et de formalisation.

Variante 3 : à la fin de la première session, un livret ou un classeur a été distribué, qui reprend l'essentiel de la formation. Mais le formateur prévient le groupe : au cours de la session suivante, chaque stagiaire présentera un des chapitres, en se fondant sur le contenu du livret mais aussi sur ses propres connaissances et expériences.

Un bon moyen pour favoriser la concentration et la réflexion durant l'intersession!

O Groupe Eyrolles

Fiche technique n° 18

La bourse des compétences 1

Description

Les stagiaires mettent en commun leurs compétences, professionnelles ou non, qu'elles aient trait ou non au thème de la formation. Des échanges sont établis entre eux. Chacun se trouve successivement en position de personne-ressource ou d'apprenant.

Objectifs

Construire la formation sur les potentialités des stagiaires. Créer une synergie au sein du groupe.

Exercer les stagiaires à la transmission de leurs compétences.

Puiser dans toutes les ressources du groupe pour illustrer différents points du programme du stage.

Valoriser des individus en situation d'échec social ou scolaire.

Durée

2 à 4 heures.

Déroulement

NB: Les « réseaux d'échanges réciproques de savoirs » ont pour objectif d'établir entre les individus d'une même ville, d'une même région, voire d'un même pays un partage de connaissances et de savoir-faire. Chaque membre est à la fois demandeur (de ce qu'il souhaite apprendre) et offreur (de ce qu'il sait). Les réseaux sont des structures associatives qui permettent de se réunir et d'échanger. Les postulats de base de ce mouvement alternatif sont les suivants:

^{1.} Référence : HÉBER-SUFFRIN C. et M., L'École éclatée, Éd. Desclée de Brouwer, 1981.

- chacun est porteur de savoir ;
- chacun est porteur d'un désir d'apprendre ;
- chacun peut apprendre à transmettre son savoir.
- 1. En formation, la vision humaniste des « réseaux d'échanges réciproques de savoirs » doit être envisagée avec une certaine modestie, mais plusieurs applications, sous forme de « bourse des compétences » restent possibles :
 - dans le cadre d'un stage, sur la base d'objectifs précis, on institue un système d'échange pour certaines séquences. Il suffit de lister les compétences spécifiques de chaque stagiaire sur un tableau, les lacunes sur un autre, puis de mettre en relation les complémentarités. Les binômes se forment aussitôt ou se donnent rendez-vous : l'un va transmettre à l'autre ce qu'il sait et l'aider à évoluer. Sur d'autres thèmes, les rôles seront inversés.
 - dans le cas d'une formation longue durée, à visée de réinsertion par exemple, on élargit la bourse aux domaines qui se situent hors du champ de la formation, en se rapprochant de l'idée des « réseaux d'échanges réciproques » : le formateur répertorie les potentiels du groupe, en poussant chacun à définir ses centres d'intérêt, ses talents, ses passe-temps favoris. Puis il facilite les mises en relation : Jacques va apprendre à rédiger un CV avec Laurent qui a participé à un stage sur ce thème à Pôle emploi ; Laurent demande pour sa part à Piero, d'origine italienne, de lui transmettre quelques rudiments de sa langue natale. Piero a des difficultés en calcul, or Fabienne a un CAP de comptabilité. Et ainsi de suite...
- 2. Dans la « bourse des savoirs », chacun est censé se trouver à un moment ou à un autre dans le rôle de l'« offreur ». Il est intéressant d'en profiter pour effectuer un travail sur les capacités nécessaires pour transmettre. Le formateur anime des séquences de regroupement pour analyser et résoudre les problèmes rencontrés. Peu à peu, les stagiaires apprennent à expliciter, à formaliser, ce qui leur permettra d'apprendre eux-mêmes plus facilement.

© Groupe Eyrolles

Variante 1 : « La bourse des savoirs » peut être mise en place à l'échelle d'un groupe, mais aussi d'un centre de formation. Elle devient alors un outil de communication, de mobilisation, et contribue à créer une atmosphère d'entente et de partage. À l'heure d'Internet, d'autres niveaux sont envisageables... Enfin, de même que les stagiaires, les formateurs et tous les salariés de l'établissement devraient pouvoir s'inscrire dans la « bourse des savoirs » et échanger entre collègues, voire avec des stagiaires.

Variante 2 (dans un cadre scolaire) : « les dix minutes hebdomadaires » sont une façon de donner la parole aux élèves sur des thèmes extrascolaires où ils excellent. Chaque semaine, à une date programmée, le professeur accorde 10 minutes à l'un d'eux dans ce but. À lui de présenter le sujet comme il le souhaite. Ces séquences sont l'occasion pour les élèves de se montrer sous un jour différent, à travers une activité privilégiée. Avec un peu de souplesse, le professeur peut réintégrer certains points dans son propre cours.

Apprendre à apprendre

Description

Les cognitivistes étudient les mécanismes de traitement de l'information dans le cerveau et montrent l'importance des opérations mentales dans tout apprentissage : percevoir, comparer, inférer, faire des hypothèses, généraliser... Chaque individu réalise ces opérations dans un ordre et d'une manière qui lui sont propres. Prendre conscience de ses mécanismes personnels aide à apprendre plus facilement. « Apprendre à apprendre », c'est repérer ce qui nous permet d'assimiler de nouvelles connaissances : partir plutôt d'un exemple ou d'une loi, procéder par tâtonnement ou de façon ordonnée, faire appel à des évocations visuelles ou auditives, etc.

Il existe de très nombreuses méthodes permettant de développer les capacités de métacognition, destinées à « apprendre à apprendre ». La plupart nécessitent l'utilisation d'outils spécifiques : atelier de raisonnement logique, programme d'enrichissement instrumental, Tanagra, etc. Nous n'évoquons ici qu'une démarche simple, qui peut être adoptée en toutes circonstances et sans matériel : un questionnement du stagiaire (par le formateur ou un autre stagiaire) sur ses expériences positives et négatives d'apprentissage, suivi d'une modélisation de ses processus favoris.

Objectifs

Permettre aux stagiaires de prendre conscience de leur mode d'apprentissage privilégié, des opérations mentales qu'ils effectuent le plus naturellement pour apprendre.

Les entraîner à transférer ces modes d'apprentissage d'un contexte à l'autre, à apprendre plus facilement dans n'importe quelle situation, notamment en entreprise.

Durée

2 à 4 heures, voire davantage.

Déroulement

1. En cours de stage, le formateur propose le questionnaire individuel suivant :

Essayez de vous souvenir précisément de deux situations où vous avez appris quelque chose, dans des domaines privés ou scolaires, pratiques ou intellectuels... La première est un bon souvenir : vous avez réussi à apprendre facilement. La seconde s'est moins bien passée.

Première situation

- 1. De quoi s'agissait-il ? Que vouliez-vous apprendre ? Quel était votre projet ?
- 2. Essayez de raconter en détail, de définir les étapes.
- 3. Qu'est-ce qui vous a permis d'apprendre ? À quel moment avez-vous « appris » ?
- 4. Quels ont été les obstacles ? Comment les avez-vous surmontés ?
- 5. Finalement, en quoi est-ce une bonne expérience ?

Seconde situation

- 1. De quoi s'agissait-il ? Quel était votre objectif ?
- 2. Essayez de raconter en détail, de définir les étapes.
- 3. Quels ont été les obstacles ? pourquoi ? Comment les avez-vous surmontés ?
- 4. Qu'est-ce qui vous a manqué ? Comment cela aurait-il pu mieux se passer ?
- 5. Finalement, en quoi est-ce une mauvaise expérience ?
- 2. Après que les stagiaires ont répondu à ce questionnaire par écrit ou se sont interviewés deux par deux, ils discutent entre eux et mettent en évidence leurs mécanismes favoris pour apprendre. Chacun tente de décrire une situation d'apprentissage idéale, la succession d'opérations mentales qui l'aide à apprendre facilement.
- 3. Le formateur aide les stagiaires en leur suggérant de décrire de façon métaphorique ce qu'apprendre représente pour eux : pour l'un, ce

sera... « bien observer les morceaux d'un puzzle, repérer les formes complémentaires ou similaires et essayer par tâtonnement de les assembler ; faire des erreurs, mais ne pas se décourager, avancer petit à petit par étapes successives et simples jusqu'au résultat final ». Pour un autre, apprendre, ce sera... « observer une montagne de loin, rester assis pendant longtemps en détaillant chaque voie d'accès possible, puis se lancer dans celle qu'il a choisie et aller jusqu'au bout »...

4. Le plus souvent possible, dans la suite du stage, le formateur demandera aux stagiaires d'évoquer leur modèle d'apprentissage personnel et de s'en aider pour apprendre.

Variante 1 : les exercices de résolution de problème (cf. fiche technique n° 28) sont l'occasion d'une réflexion sur les mécanismes d'apprentissage. Pour chaque problème proposé et résolu, le groupe formalise la méthode utilisée afin qu'elle soit transposable.

Variante 2 : l'utilisation de tests sur le Web peut constituer un point de départ pour réfléchir sur les profils cognitifs. Lancer sur un moteur de recherche la requête « mon profil d'apprenant » ou « mon style d'apprentissage » : les propositions gratuites sont nombreuses.

Les books, les portfolios

Description

Chaque stagiaire réalise un recueil illustrant les différents domaines qu'il a abordés durant le stage. C'est à la fois un journal de bord, indiquant les étapes de la formation, et un *press-book*, véritable outil de présentation qu'il pourra même utiliser pour chercher un emploi.

Objectifs

Habituer le stagiaire à prendre de la distance par rapport à son activité, à l'envisager sur le long terme et à communiquer sur ce qu'il fait.

Le préparer à des situations de la vie professionnelle, dans lesquelles valoriser ses activités et compétences est déterminant pour réussir.

Durée

Toute la durée de la formation. Une séance de préparation et quelques séquences de suivi sont souhaitables.

Déroulement

- 1. Au début d'un stage longue durée, le formateur organise une séance de présentation pour définir les principales caractéristiques du book :
 - pour chaque famille d'activité abordée dans la formation, le book présente une réalisation du stagiaire;
 - dans le cas d'une formation en alternance, le stagiaire choisit de préférence des réalisations en entreprise;
 - pour chaque réalisation, sont précisés les grandes étapes et tous les éléments susceptibles de faciliter la compréhension (en décri-

© Groupe Eyrolles

- vant par exemple les 5 M : milieu, moyens, méthodes, maind'œuvre, matériaux) ;
- des photographies, dessins ou graphiques illustrent le document;
- des commentaires plus personnels enrichissent les présentations.
 Ils sont rédigés par le stagiaire lui-même, son tuteur ou tout autre interlocuteur dans l'entreprise.
- 2. Préparé par le stagiaire pendant toute la durée de la formation, le *book* est un fil conducteur qui permet à la fois une autocritique, une initiation à la présentation commerciale et un premier effort de traçabilité (ce que je fais, comment je le fais, avec quels moyens, quand, etc.).
- 3. Le formateur a un rôle de conseil et d'accompagnement. Il organise tous les trimestres environ des séances de regroupement. Chaque stagiaire présente l'avancée de son travail au groupe et recueille les réactions.
- 4. Une exposition finale des *books* est organisée, où sont invités des professionnels, des formateurs, des participants à d'autres formations, afin que chaque stagiaire ait le plus de feed-back possible sur son book.

Variante : le *book* peut servir de support d'accompagnement à un projet. Le stagiaire présente son idée, le contexte dans lequel elle s'inscrit, son historique, ses origines, détaille le développement, les résultats escomptés et les résultats obtenus.

Le mémoire de stage

Description

Le mémoire est un travail de réflexion, de recherche et de rédaction réalisé sur le long terme : le stagiaire choisit et développe une problématique professionnelle précise, la plus pertinente et la plus concrète possible, et propose des axes d'action.

Objectifs

Donner aux stagiaires l'occasion d'une réflexion transversale, d'une analyse de leur métier dans son ensemble avec une visée pratique.

Mettre en application de nombreuses compétences génériques : rechercher l'information, la traiter, la synthétiser, l'appliquer à son métier.

Aborder la plupart des thèmes de la formation, à partir d'un axe fédérateur.

Durée

Le choix du sujet et la mise à plat des pistes de réflexion peuvent débuter très tôt dans la formation. La recherche et la rédaction s'étendent sur toute la durée. Une séance de préparation et quelques séquences de suivi sont souhaitables.

Déroulement

1. Le cadrage

Comme pour le *book*, le formateur organise une séance pour définir les objectifs et caractéristiques du mémoire :

- le mémoire porte sur un problème concret et précis, réaliste et utile, nécessitant une recherche d'informations et débouchant sur des solutions concrètes ;
- il présente ses différents aspects : technique, juridique, commercial, économique, etc. ;
- le nombre de pages requis varie selon le niveau et la durée de la formation : entre 30 et 100 pages. On dissuade en général les stagiaires de rédiger des mémoires trop longs : la concision et la centration sur le cœur du problème sont des qualités pour ce type de document.

Après cette séance, quatre autres étapes vont jalonner le travail du stagiaire. Le rôle du formateur sera de l'accompagner, de lui suggérer une méthode, mais il ne résoudra bien sûr pas les problèmes à sa place.

2. La définition du sujet

Le mémoire correspond à un intérêt du stagiaire. Le choix du sujet doit être fait par lui-même, après un temps de réflexion et une première recherche d'informations. Il peut le formaliser sur une fiche de présentation, qui précise son plan de travail, la liste des questions qu'il se pose et les sources d'informations qu'il pressent.

3. Le recueil et le traitement de l'information

- Le formateur profite de cette phase pour organiser des séquences pédagogiques sur les méthodes de recueil et de traitement de l'information.
- Il propose différentes sources d'information : la Revue fiduciaire, Liaisons sociales, le Journal officiel, Que choisir ou 60 millions de consommateurs, les thèses, la presse spécialisée, les publications de l'organisation professionnelle, etc.
- Des regroupements axés sur la préparation du mémoire permettent aux stagiaires d'échanger sur l'avancement de leur recherche d'informations.
- À l'issue de cette phase, le stagiaire a recueilli et classé l'information dont il a besoin. Il en a fait une première synthèse. Il rédige une page

d'introduction précisant le sujet et le plan de recherche, ainsi qu'une première conclusion concernant les applications en entreprise.

4. La rédaction

- Une structure générale peut être proposée aux stagiaires :
 - page de garde;
 - remerciements;
 - sommaire;
 - objectifs du mémoire;
 - présentation de la méthode adoptée pour rechercher et traiter l'information;
 - résultats de la recherche : contexte dans lequel se situe le sujet, informations recherchées et obtenues, réponses apportées...;
 - conclusions, idées clés à retenir pour répondre à la question de départ;
 - bibliographie;
 - annexes.
- Par ailleurs, le formateur donne aux stagiaires quelques conseils d'expression écrite :
 - structurer la présentation (titres, sous-titres);
 - aérer, éviter les parties trop lourdes ;
 - mettre en valeur certains éléments en soulignant, en illustrant ;
 - alléger le style : une idée par phrase ;
 - énoncer élément par élément ;
 - respecter la ponctuation et l'orthographe ;
 - éviter les abréviations ;
 - relire et faire relire, etc.

5. La soutenance

Que le mémoire soit ou non noté, on peut indiquer aux stagiaires les critères d'évaluation souvent retenus par les jurys.

Pour l'écrit:

- clarté de l'objectif poursuivi par le candidat ;
- pertinence de la méthode choisie ;
- capacité à synthétiser clairement une information ;
- pertinence de l'analyse ;
- lisibilité et qualité de la présentation.

Pour l'oral:

- qualité de la communication verbale et non verbale ;
- mise en valeur du travail : argumentation, capacité à convaincre ;
- clarté et précision de la présentation ;
- capacité d'écouter et de répondre aux questions, de dialoguer avec le jury.

Exemples de sujets de mémoire

- La certification qualité dans les PME du bâtiment.
- La réglementation des métaux précieux et son incidence sur l'activité du prothésiste dentaire.
- Les possibilités de commercialisation de produits vétérinaires sur des sites Web.
- Comment réaménager un atelier d'ébénisterie pour respecter la réglementation liée aux nuisances sonores ?
- Le e-learning des managers de proximité dans une entreprise décentralisée.

La réalisation exceptionnelle

Description

Individuellement, par binôme ou sous-groupe, les stagiaires préparent une réalisation ou un événement qui sort de l'ordinaire en se servant de notions et techniques acquises pendant la formation. À moindre échelle, cela peut être leur « chef-d'œuvre » au sens où l'entendent les Compagnons.

Objectifs

Proposer un objectif concret qui oriente et donne un sens à toute la formation.

Mieux visualiser la finalité du stage à travers un projet précis, parfaitement délimité dans le temps.

Responsabiliser les stagiaires et les amener à prendre en charge leur propre formation.

Durée

La préparation peut s'étendre sur toute ou partie de la formation. Certains stages sont entièrement structurés autour d'une réalisation exceptionnelle ou d'un événement, voire de plusieurs, chacun correspondant à un module. Par exemple, une série de banquets à thème dans une école hôtelière.

Déroulement

1. Une première séance permet de définir avec le groupe les caractéristiques des réalisations ou des événements :

- le sujet retenu est choisi par les stagiaires eux-mêmes. Il se situe dans le cadre de la formation, mais peut également avoir, et c'est même souhaitable, un rapport avec leurs intérêts personnels: une pièce d'orfèvrerie nécessitant un long travail et la maîtrise de techniques pointues; un reportage difficile par de futurs journalistes; le « livre blanc » d'un secteur professionnel; une réunion de consommateurs dans le cadre d'une formation à l'animation, etc.;
- la réalisation est envisagée dans sa globalité, et non pas uniquement en termes techniques : peut-on produire un objet, préparer un événement sans être confronté à des problèmes d'organisation, de gestion, de relation entre collègues, de communication ? Ainsi, autour du sujet déterminé par chaque stagiaire s'articulent les différents thèmes abordés durant la formation. La réalisation exceptionnelle est un outil transversal. C'est à travers sa préparation que le stagiaire progresse sur ses points faibles et qu'il actualise ses compétences.
- 2. Après une période de réflexion, les stagiaires doivent être capables de définir la réalisation ou l'événement en termes concis et précis. Ils peuvent justifier leur choix, expliquer sa pertinence en regard des objectifs de la formation.
- 3. Une réunion de préparation leur permet de prévoir les ressources nécessaires : budget, acteurs, documentation, matériels et matériaux, etc. Ils établissent un calendrier avec les différentes étapes.
- 4. Lors des séances de suivi, les stagiaires font le point de l'avancée de leur préparation avec le formateur. Ce dernier les conseille, leur apporte au fur et à mesure les informations ou les techniques dont ils ont besoin.
- 5. Quand elle est prête, la réalisation exceptionnelle est « médiatisée », si possible en dehors du groupe. Les ouvrages sont présentés dans un hall d'exposition. Les événements sont anticipés et annoncés, afin qu'ils aient un retentissement gratifiant pour les stagiaires. Les productions intellectuelles font l'objet d'une communication auprès d'un public susceptible d'être intéressé.

© Groupe Eyrolles

6. La réalisation ou l'événement ne constitue pas le point final du travail : plusieurs séquences permettent ensuite d'exploiter les expériences. Les stagiaires, avec l'aide du formateur, analysent leurs erreurs, cherchent des solutions aux problèmes qui subsistent et enrichissent leurs conceptions.

Variantes (pédagogie de projet): tout projet peut être retenu, à partir du moment où il confronte le stagiaire avec la réalité professionnelle (celle qu'il connaît déjà ou qu'il va connaître). La règle à respecter est de ne pas confondre projet et exercice: le premier se situe dans un contexte réel, le second ne fait que le simuler; le premier aborde des problèmes ayant une incidence opérationnelle; le second découpe un thème et l'envisage de façon plus abstraite.

Histoire de stage Une animation sportive

Frédéric, Jean et Jean-Pierre sont trois copains, sortis d'une même promotion de DESS « Marketing et commercialisation ». À la recherche d'un premier emploi, ils suivent une formation complémentaire sur les techniques utilisées dans les études de marché.

Leur idée de réalisation exceptionnelle est ambitieuse : organiser trois réunions de consommateurs simultanées, une par type de public, pour apporter très rapidement des réponses opérationnelles à un client. Ils ont de la chance : l'amie de Frédéric connaît la directrice du marketing d'un groupe de presse sportive. Ils lui proposent leurs services. Elle accepte et offre un sujet en or : définir avec les lecteurs les grandes lignes d'un nouveau magazine.

Avec l'aide du formateur, ils se lancent dans la préparation : préciser les objectifs de l'étude, concevoir un échantillonnage, proposer à la cliente des guides de réunion, inviter les lecteurs de magazines sportifs, prévoir un budget (les frais sont pris en charge par la cliente), réserver les salles (le centre de formation met ses locaux à disposition), etc. Tout ce qui semblait facile en théorie prend une autre tournure. Les obstacles s'accumulent, mais c'est très excitant!

L'échéance approche. Frédéric, Jean et Jean-Pierre ont multiplié les exercices d'animation, modifié dix fois le guide de réunion et le timing. Ils ont un peu peiné pour trouver les lecteurs-sportifs à inviter, mais ils y sont arrivés grâce au fichier du groupe de presse. Ils sont prêts. Les autres stagiaires de la formation sont même envieux : aucun ne prépare un tel événement.

Et puis le jour J, c'est le désastre. Les trois réunions doivent commencer à 19 heures. À 18 h 55, personne n'est là. Depuis le matin, la secrétaire du centre reçoit des appels d'annulation. Motif : le match de coupe d'Europe de football de ce soir!

Eh oui, la réalité est ainsi. Un détail mineur peut compromettre un beau projet. Tout était prêt, mais un petit grain de sable a grippé la machine. Frédéric, Jean et Jean-Pierre ont pensé à tout, sauf à choisir la bonne date. Dans ce genre d'intervention, c'est pourtant essentiel. Ils s'en souviendront dans leurs prochaines expériences professionnelles!

Les visites d'entreprise, de salon, d'exposition

Description

Organiser avec les stagiaires la visite d'un site qui illustre un thème abordé dans la formation ou qui donne matière à réflexion : une entre-prise spécialisée, une exposition thématique, un salon professionnel, etc.

Objectifs

Rompre le rythme de la formation, prendre de la distance par rapport au cadre habituel.

Alimenter la réflexion des stagiaires de nouvelles données concrètes, susciter leur intérêt, leur curiosité.

Renforcer la cohésion du groupe : la visite place les stagiaires dans un contexte qui leur permet de se montrer sous un jour différent, plus personnel.

Durée

1 à 2 heures de préparation.

Une demi-journée pour la visite.

2 à 4 heures d'analyse.

Déroulement

- 1. Séance de préparation.
 - Le formateur présente la visite dans ses grandes lignes, explique en quoi elle est pertinente par rapport au programme du stage.
 Cependant, il ne l'anticipe pas dans les détails, afin de laisser aux stagiaires la liberté de découvrir. Son rôle consiste essentiellement à les préparer à observer, à être réceptifs. Il peut aussi con-

© Groupe Eyrolles

- Les stagiaires formalisent des objectifs suffisamment précis, pour ne pas se promener « en touristes » sur les lieux visités. Éventuellement, les objectifs sont individualisés, afin que chacun ait un axe d'observation et de recherche.
- Le formateur s'assure que tous ont les connaissances requises pour tirer profit de la visite. Il peut animer une séquence ou faire un exposé sur le thème, en veillant à rester légèrement en deçà de ce que les stagiaires vont découvrir.
- 2. Pendant la visite, le formateur s'efface devant les autres personnes susceptibles de prendre en charge l'animation (chef d'entreprise, guide, conservateur...), pour laisser aux stagiaires la possibilité d'entendre une parole différente de la sienne. Le mieux est qu'il ait lui-même un objectif de recherche précis qui oriente sa visite.
- 3. Après la visite, le groupe capitalise les acquis :
 - soit les stagiaires discutent à partir de questions ouvertes :
 - Quels sont les éléments marquants de la visite, les trois idées que vous en retenez, les informations nouvelles, celles qui bousculent vos conceptions ?
 - Quelles sont les idées qui vous seront le plus utile, que vous pourrez récupérer dans votre pratique professionnelle ?
 - soit ils rédigent un questionnaire à choix multiples en se basant sur les connaissances acquises;
 - soit ils conçoivent un mini-projet, en relation avec les domaines ou problèmes abordés pendant la visite; par exemple, mettre en application dans leur activité professionnelle telle méthode présentée, avec tout ce que cela implique.

Variante : on peut imaginer un déroulement et une exploitation similaires avec la visite approfondie d'un site Web. L'organisation est dans ce cas plus légère ; il suffit de disposer d'une salle multimédia pendant quelques heures. En revanche, les bénéfices en termes de communication au sein du groupe sont mineurs.

Le temps de concertation

Description

En cours de formation longue durée, un temps de « débrayage » permet aux stagiaires de se retrouver dans un contexte convivial pour exprimer leurs satisfactions, insatisfactions et leurs attentes.

Ce type de séance est parfois organisé en fin de formation, pour un bilan. C'est intéressant, mais on se prive des bénéfices au niveau de la dynamique du groupe et des possibilités de recadrage en cours de stage.

Objectifs

Marquer un temps d'arrêt bénéfique et permettre à tous de s'exprimer sur le déroulement de la formation. Modifier éventuellement les objectifs et l'organisation en conséquence.

Donner aux stagiaires l'occasion de s'impliquer différemment, de se montrer sous un jour plus personnel.

Durée

Une demi-journée à une journée entière.

Déroulement

1. La séance réunit tous les acteurs qui participent au déroulement, au suivi, à la « vie » du stage : les stagiaires eux-mêmes, les formateurs, le personnel administratif et les responsables pédagogiques. La présence de l'équipe au complet favorise l'émergence d'une vision globale et transversale de la formation, elle participe d'une démarche de qualité. Elle montre que chacun n'œuvre pas isolément, mais pour des objectifs communs.

- 2. La séance peut avoir lieu à l'extérieur du centre de formation : une sortie, un pique-nique, une « grillade » ajoutent une touche conviviale et permettent de créer des liens dans un contexte informel.
- 3. En début de journée, chacun a l'occasion de parler de ses centres d'intérêt personnels. Les stagiaires dévoileront peut-être des ressources cachées, que l'on réutilisera dans la formation. Pour susciter une participation active, il est demandé à chacun d'apporter sa contribution : un objet représentatif de ses passions (un bibelot pour un « chineur », un livre pour un amoureux de la lecture...) ; une séance centrée sur une technique qu'il maîtrise (relaxation, écriture à contraintes, jeux de cartes...) ; un sketch, un dessin, un petit concert, etc. Tout est accepté à partir du moment où cela favorise une meilleure connaissance des individus dans le groupe.
- 4. En cours de journée, une séquence de réflexion est organisée pour faire un bilan provisoire de la formation : quels sont les points positifs, les points à améliorer, les attentes non satisfaites, les projets à développer... ? La discussion peut être animée de façon classique, ou en utilisant certaines techniques proposées dans ce guide, notamment celle des hypergroupes pour un groupe nombreux. Si l'ambiance s'y prête, on peut aussi demander à chacun de s'exprimer plus librement sur le stage sous forme de métaphores, d'images. Par exemple...:

Ce stage, voilà ce qu'il m'évoque, c'est le yin et le yang, un équilibre entre des forces complémentaires, la possibilité d'un côté de trouver des outils très opérationnels et très fiables qui me serviront directement dans mes interventions, et de l'autre un petit vent de fantaisie, voire d'anarchie (comme aujourd'hui) qui libère la créativité, qui me fait voir les choses différemment... Ce que j'aimerais, c'est que ce petit vent souffle un peu en direction de notre encadrement, et qu'on les voie un peu plus dans les séminaires.

(Jacques, formation-action de consultants internes d'une grande entreprise privatisée)

5. Enfin, si le budget le permet, pourquoi ne pas finir la journée au restaurant ?

Variante : des temps de concertation plus brefs peuvent être prévus dans l'emploi du temps. Ils permettent de réguler le fonctionnement de la formation, d'améliorer le vécu des stagiaires, de ne pas laisser subsister des non-dits qui entraveraient la progression du stage.

Le contrat d'objectifs

Description

Souscrire avec chaque stagiaire un contrat pour l'atteinte d'objectifs individuels à travers la formation. S'engager à l'accompagner et à l'aider pour qu'il remplisse son contrat.

Objectifs

Responsabiliser le stagiaire sur des objectifs individuels et adaptés à ses besoins. L'amener à faire le diagnostic de sa propre situation, à s'autoévaluer et à prendre en charge sa progression.

Durée

Travail d'analyse et de formalisation des objectifs : une demi-heure heure à 2 heures.

Atteinte des objectifs : toute la durée de la formation.

Déroulement

- 1. Au début ou en cours de formation, il s'agit de décliner à un niveau individuel les objectifs collectifs définis avec le groupe. Il est important que ce soit le stagiaire lui-même qui détermine ses propres objectifs, les moyens pour y parvenir et un échelonnement dans le temps. Rappelons que des objectifs opérationnels décrivent une performance, les conditions d'atteinte de cette performance et un niveau d'exigence.
- Pour se préparer à formaliser les objectifs, le stagiaire peut participer à un travail de réflexion de type atelier d'analyse de l'erreur, ou simplement réfléchir sur les utilisations possibles de la formation dans son activité.

- 3. Un entretien avec le formateur permet d'établir le contrat d'objectifs. Dans l'idéal, l'entreprise dans laquelle travaille le stagiaire est aussi représentée : supérieur hiérarchique ou tuteur. Même si elle n'est pas présente, les objectifs doivent prendre en compte « les effets et conséquences attendus » (D. Hameline) de la formation sur l'activité professionnelle.
- 4. Trois points sont importants dans la mise en œuvre du contrat :
 - chaque partenaire est libre de l'accepter ou de le refuser ;
 - chaque partenaire négocie avec les autres chaque point du contrat ;
 - chaque partenaire s'engage sur l'atteinte des objectifs.

Ces principes ne sont pas anodins : le stagiaire n'est pas seul à souscrire un contrat. Le formateur et l'entreprise prennent également l'engagement de le soutenir et de lui fournir les moyens nécessaires pour qu'il progresse. Le tuteur notamment, dans le cas d'une formation par alternance, ne pourra se dérober devant ses responsabilités pédagogiques, même s'il est accaparé par des objectifs de production. Le contrat signé par le stagiaire en sa présence est une façon directe de lui rappeler les devoirs liés à sa charge.

5. Dans la suite de la formation, le formateur gardera en mémoire les objectifs individuels des stagiaires. Il se focalisera sur ces objectifs, jusqu'à ce qu'ils les aient atteints. Des procédures d'accompagnement (autoévaluation, entretien de suivi) sont mises en place pour assurer la progression et résoudre les problèmes rencontrés.

Variante : la pédagogie de contrat peut mener à la conception de parcours individualisés dans la formation. Chaque stagiaire suit son propre cheminement pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. Il participe exclusivement aux séances qui peuvent l'y aider, travaille en grande partie de façon autonome en centre de documentation. Si cette démarche est adoptée, le formateur doit faire un effort particulier pour conserver une dynamique dans le groupe, facteur essentiel de motivation et d'apprentissage.

LES TECHNIQUES D'ANIMATION

POUR SE RAPPROCHER DE L'ENTREPRISE

- ★ En sous-groupes
- Sur plusieurs sessions
- Pour se rapprocher de l'entreprise
- ▲ De créativité ou de détente
- ▲ Pour gérer l'alternance
- ▲ Avec Internet

La récupération des vécus en entreprise

Description

En début de stage, ou après une intersession, au cours d'une séance collective, récupérer les expériences positives et négatives des stagiaires dans leur entreprise. Elles servent ensuite de matériau pour nourrir la réflexion et l'apprentissage du groupe.

Objectifs

Construire la formation de façon évolutive, en fonction des situations auxquelles sont confrontés les stagiaires en entreprise.

Développer les capacités de métacognition des stagiaires.

Durée

15 minutes à 2 heures.

Déroulement

1. Avant de commencer le nouveau stage, le ou les formateurs animent la séance de récupération des vécus. Ils posent deux séries de questions au groupe :

Dans les semaines qui viennent de se passer, quelles expériences positives avez-vous faites, en quoi les considérez-vous comme une réussite, une satisfaction ?

Au contraire, quelles situations difficiles ou pénibles avez-vous rencontrées, quels problèmes, quels obstacles n'avez-vous pu franchir ?

2. Selon le temps imparti à la séance, soit on donne comme consignes de se centrer sur le thème du stage, au risque de perdre des informations ; soit on reste le plus ouvert possible : toute expérience, tout

- problème peut être évoqué. Dans ce dernier cas de figure, la moisson est plus riche. Les situations décrites par les stagiaires, si elles paraissent hors propos dans un premier temps, seront souvent réintégrées au cours de la formation.
- 3. Il est important d'insister sur les acquis des stagiaires et de les amener à expliciter leurs nouvelles compétences : « Maintenant, je sais mieux faire cela. » Cette simple déclaration devant le groupe a un effet motivant, pour le stagiaire lui-même et pour les autres qui seront tentés d'exprimer également leurs progrès.
- 4. Certains problèmes exprimés trouvent une solution immédiate : le groupe apporte ses réponses. Si ce n'est pas le cas, le formateur intègre le problème dans son programme. Une des prochaines séquences sera consacrée à la recherche de solutions par les stagiaires. Le formateur proposera les méthodes de résolution de problème et les informations qui manquent pour analyser ce cas épineux.
- 5. La récupération des vécus est matérialisée sur le *paperboard* par un tableau à double entrée : pour chaque stagiaire, d'un côté les expériences positives, d'un autre les problèmes et échecs. Cette feuille constituera une mine de cas et d'exemples tout au long du stage.

Variante : dans le cadre de l'alternance, les périodes au centre de formation peuvent s'organiser presque entièrement autour de la récupération des expériences en entreprise et de leur exploitation. Les formateurs rapprochent les objectifs pédagogiques prédéfinis dans le référentiel des situations rencontrées par les stagiaires en entreprise et établissent leur programme sur cette base. Dans la mesure où des fiches navettes existent et sont correctement remplies, elles peuvent constituer le support des séances. C'est même leur fonction essentielle... mais elles sont souvent perçues par les stagiaires et les tuteurs comme des documents administratifs et ne sont pas correctement exploitées.

L'échange de pratiques

Description

Pour un domaine particulier ou pour le thème général de la formation, les stagiaires échangent leurs pratiques professionnelles : ils décrivent les problèmes qu'ils rencontrent et les solutions qu'ils ont élaborées au fil des expériences.

Objectifs

Amener les stagiaires à analyser de façon constructive leurs expériences en entreprise.

Les inciter à conserver une attitude critique dans leur activité professionnelle.

Articuler le stage autour des expériences du groupe et de la résolution des problèmes rencontrés.

Durée

1 heure à 1 journée, selon le sujet.

Déroulement

- 1. Pour l'analyse d'un problème particulier, les stagiaires discutent en cercle de façon ouverte. À tour de rôle, chacun décrit dans le détail les pratiques qu'il a mises en place et les analyse avec l'aide des autres stagiaires. Les points suivants peuvent servir de canevas, si une discussion libre n'est pas suffisante :
 - description de la pratique : quoi, pourquoi, où, quand, comment, avec qui, avec quels outils ? etc.;
 - finalité: quel était le but recherché? Pourquoi le stagiaire a-t-il opté pour cette pratique? Est-elle intégrée dans une pratique plus large, un travail plus général? etc.;

- difficultés rencontrées : s'agit-il de difficultés liées aux compétences du stagiaire ou au contexte, à l'environnement ? une pratique non maîtrisée, rarement utilisée ? des connaissances insuffisantes ? un manque de précision dans les instructions ? des difficultés liées à l'utilisation d'une méthode, de matériel, d'outils ? une méconnaissance des produits, des documents, des procédures ? des problèmes de communication, de répartition des tâches ? une absence d'accompagnement de la hiérarchie ? etc.;
- solutions pour surmonter les problèmes : recherche de documentation, recherche dans les stages, ressources informatiques, appel à une personne-ressource, etc.;
- résultats obtenus :
 - Dans quelle mesure le but a-t-il été atteint ? La pratique est-elle satisfaisante ? Quells avantages et inconvénients ? Quelle appréciation de la hiérarchie ? Etc.
- 2. Pour mieux resituer et comprendre les pratiques évoquées, il est possible d'utiliser le jeu de rôle. Le stagiaire concerné décrit la situation, attribue des rôles aux autres participants. Il participe luimême au jeu en tant qu'acteur ou reste spectateur. Les deux positions sont enrichissantes et peuvent lui faire découvrir certains aspects de la situation qu'il négligeait.
- 3. Le groupe fait le bilan des pratiques avec l'aide du formateur. On essaie de déterminer les pratiques les plus efficaces, les plus adaptées au problème posé. Une nouvelle solution peut se dégager en synthèse de toutes les autres. Enfin, le groupe étudie la possibilité de transférer les pratiques évoquées à d'autres situations : quels autres problèmes la méthode peut-elle aider à résoudre ?

Variante : l'échange de pratiques peut s'élargir à des situations de la vie courante (relation avec une administration, démarche pour trouver un emploi, négociation pour l'achat d'une voiture, etc.) : certains formateurs construisent leur stage sur les expériences personnelles racontées par les stagiaires, qu'ils exploitent en regard de leurs objectifs pédagogiques.

La résolution de situations-problèmes

Description

Pour susciter les prises de conscience, le formateur s'appuie sur des situations-problèmes qui créent un espace de réflexion et permettent aux stagiaires de construire de nouvelles représentations.

Les situations-problèmes ont un caractère d'urgence et portent sur un seul aspect de la formation, contrairement aux cas (cf. fiche technique 31). Elles nécessitent une décision rapide, facteur de motivation pour les stagiaires. Elles se situent dans la « zone proximale de développement » (L.S. Vygotski), c'est-à-dire ni trop près ni trop loin des connaissances de l'apprenant. Elles lui font prendre conscience de ses propres limites et l'incitent à améliorer ses compétences, à enrichir ses connaissances.

Le choix de situations-problèmes tirées de la vie de l'entreprise donne une dimension concrète à l'exercice. Le formateur se base soit sur sa propre expérience (il peut décrire la situation sous forme d'anecdote), soit sur celle des stagiaires. Les séances de récupération des vécus sont une véritable mine de « situations-problèmes ».

Objectifs

Développer les capacités de métacognition et l'autonomie des stagiaires. Enrichir les conceptions des stagiaires sur le thème étudié.

Durée

2 à 4 heures.

Déroulement

Une fois la situation-problème présentée, il existe de nombreuses méthodes pour la résoudre. La plupart comportent trois phases fondamentales, que l'on peut décomposer en sept étapes :

1. Phase d'étude, de définition, de formulation d'un énoncé définitif du problème

1. Poser le problème : élargir, situer, vérifier la pertinence du problème ; se situer soi-même face au problème ; vérifier qu'il ne s'agit pas d'un faux problème...

Y a-t-il vraiment problème... et possibilité de trouver des solutions ? Quel est le vrai problème ? Est-ce bien celui qu'on croit ?

2. Collecter les données : étudier l'environnement du problème par la méthode des QQQOCP (qui, quoi, quand, où, comment, pourquoi ?) ; rechercher les causes, les causes des causes ; transposer le problème, le rapprocher d'autres problèmes (« à quoi fait-il penser ? ») ; rechercher les contradictions, les positions divergentes ; croiser les points de vue des différents acteurs concernés et les domaines d'analyse...

Acteurs Domaines	Le stagiaire	Ses collègues	Sa hiérarchie	Les clients	Les fournisseurs
Information					
Communication					
Technique					
Commercial					
Organisation					

3. Analyser les données : définir les différentes fonctions à remplir pour résoudre le problème ; bien distinguer les objets et les fonctions. Par exemple, a-t-on besoin d'une voiture (objet) ou de se déplacer

© Groupe Eyrolles

(fonction) ? Les solutions pour satisfaire les deux besoins ne sont pas les mêmes ! Préciser les objectifs, le rôle des personnes concernées ; analyser leurs attentes et craintes.

2. Phase de résolution

1. Trouver les solutions, éventuellement par des exercices de créativité :

Dans l'idéal, si l'on fait abstraction des contraintes, quelle serait la solution ?

Quelle est la meilleure solution, pour chaque fonction indépendamment les unes des autres ?

Comment peut-on faire autrement que ce qui paraît évident, que ce qu'on a trouvé jusqu'à présent ?

Quelle serait la solution dans un autre contexte, sur une autre planète ?

Quelle solution peut-on trouver par analogie dans ce catalogue ? (utiliser une liste quelconque d'objets, de techniques...)

Quels sont les sept axes de solutions ?

2. Choisir la ou les solutions : croiser les objectifs poursuivis et les solutions pour définir la mieux adaptée ; croiser les critères d'appréciation et les solutions (tableau d'analyse multicritères).

Critères Solutions	Économie budgétaire	Économie d'énergie	Gain de temps
Mécaniques	+		_
Informatiques		++++	++
Humaines		+	+-

3. Phase de mise en pratique

1. Mise en œuvre : faire un plan d'action en précisant les étapes, les délais, les moyens.

Améliorations visées	Objectifs	Actions à mettre en œuvre	Délais
a)			
b)			
c)			

2. Suivi et contrôle : prévoir les modes de contrôle permettant d'apprécier l'efficacité des solutions retenues.

Variante : version allégée des situations-problèmes, le jeu des prises de décision consiste à présenter une série de textes courts aux stagiaires répartis en équipes. Chaque texte décrit succinctement une situation, dans la vie professionnelle ou privée, et oblige à un choix. Les équipes lisent les textes un par un, discutent rapidement, prennent une décision, puis l'expliquent au grand groupe.

Exemple de texte : vous dirigez une équipe d'environ soixante personnes. Dans l'un de vos services, le responsable a été remplacé très récemment. Avant sa nomination, c'est une employée qui a assuré l'intérim, de façon très efficace. Depuis l'arrivé du nouveau manager, compétent mais en retrait, la discorde règne dans le service. L'employée se trouve souvent en porte-à-faux avec les décisions de son supérieur. Ce dernier a tendance à la marginaliser et à sous-employer ses compétences. Tous les deux sont venus se plaindre auprès de vous et menacent de démissionner. Quelle est votre position, comment intervenez-vous ?

Exemple de situation-problème École hôtelière, section cuisine

Objectifs : mettre les stagiaires dans une situation proche de la réalité, comme ils pourraient la rencontrer en entreprise, et les entraîner à trouver des solutions appropriées.

1. Le formateur remet à chaque stagiaire un document décrivant le problème : Vous êtes chef de cuisine dans le laboratoire d'un restaurant 3 étoiles depuis deux ans. Le personnel se compose du chef d'entreprise, de vous-même, d'un pâtissier, de deux aides-cuisiniers, de deux apprentis CAP 1^{re} année (cuisine et pâtisserie), de deux serveurs et d'un plongeur. Vous apprenez le vendredi matin que le pâtissier est malade et sera absent pendant deux jours. Le chef d'entreprise est en déplacement professionnel jusqu'au lendemain.

Décrivez et analysez la situation. Quelles questions vous posez-vous ? Quelles solutions envisagez-vous ? Laquelle choisissez-vous ? Comment la mettez-vous en œuvre ?

- 2. Les stagiaires doivent résoudre le problème qui leur est posé, en utilisant les méthodologies précédemment présentées. Ils décrivent leur démarche et les solutions par écrit, en réfléchissant soit seuls soit par sous-groupes.
- 3. Si le groupe est nombreux, on demande à certains d'exposer oralement leurs résultats et aux autres de les commenter.
- 4. Le formateur ne se contente pas de réagir sur le fond, de présenter d'autres solutions, mais s'attache essentiellement à analyser les méthodes de résolution de problème utilisées.
- 5. L'exercice est évalué en fonction de plusieurs critères : expression orale, capacité d'analyse, définition du problème, éventail de solutions, pertinence du choix, réactivité et implication, etc.

Problem Based Learning¹

Description

À l'inverse des méthodes décrites sur la fiche technique n° 28, la PBL (*Problem Based Learning*, enseignement basé sur le problème), exige des stagiaires qu'ils trouvent eux-mêmes le problème à résoudre. Elle est donc plus proche de la réalité d'une activité professionnelle en entreprise, où les problèmes se présentent rarement clairement formulés : pour être efficace, il faut les détecter, préciser, formuler, évaluer, analyser et résoudre...

Objectifs

Développer l'autonomie et la créativité des stagiaires. Les entraîner à la prise de décision et à une perception globale, systémique, des environnements professionnels.

Exercer à la recherche d'informations et à l'organisation du travail en groupe.

Durée

1 à 3 demi-journées.

Déroulement

Chaque séance se décompose en trois temps, qui peuvent se dérouler sur plusieurs journées :

1. Les stagiaires se répartissent en sous-groupes ; chaque sous-groupe désigne un animateur et un secrétaire de séance. Les premiers sont

^{1.} Référence: HUNOT-CLAIREFOND F., Former les nouveaux managers par la PBL, Éditions Liaisons, 1996.

chargés d'animer la discussion, de faire circuler la parole, de recentrer et de synthétiser ; les seconds notent les étapes et les idées essentielles.

Le formateur leur présente, oralement ou par écrit, une situation de façon volontairement floue, imprécise. Les stagiaires formulent la première définition d'un problème, des hypothèses, déterminent un champ d'investigation, des informations à recueillir pour mieux comprendre le contexte, la problématique, etc.

- 2. Ils se séparent ensuite pour la recherche d'informations et vont soit au centre de ressources, soit au centre multimédia, soit à l'extérieur du lieu de formation... Chacun doit rassembler des connaissances nécessaires pour clarifier la situation.
- 3. Enfin, les sous-groupes se reforment et les stagiaires échangent les informations collectées. On peut alors avancer dans la formulation d'un problème, et sa résolution par des méthodes plus classiques (cf. méthodes de résolution de problèmes).

Le formateur veille essentiellement à la rigueur de la démarche adoptée par les stagiaires. Il sert de personne-ressource et peut aborder un ou plusieurs chapitres de son programme, en fonction des questions posées par les stagiaires.

Exemple Formation gestion/marketing

Objectif : amener les stagiaires à analyser une situation spécifique du monde des entreprises, à en dégager une problématique et des pistes d'action.

1. Les stagiaires se répartissent en sous-groupes et désignent les animateurs et secrétaires de séance. La même situation est exposée à chaque sous-groupe :

Un gros laboratoire pharmaceutique est, avec le produit X, leader mondial du marché pour le traitement d'une pathologie respiratoire.

Le lancement de médicaments génériques devrait prochainement modifier les données du marché. .../...

© Groupe Eyrolles

© Groupe Eyrolles

Par ailleurs, il semble que l'augmentation du taux de pollution dans les zones urbaines contribue au développement de la pathologie respiratoire traitée par le produit X. Les otorhinolaryngologistes ne cessent d'augmenter leurs prescriptions.

D'importantes décisions stratégiques doivent être prises par la Direction nationale du laboratoire. Le directeur du marketing pressent qu'il va être consulté...

2. Dans chaque sous-groupe, le stagiaire-animateur guide le débat en posant des questions clés :

Quel est le sens de chaque mot de l'énoncé ?

Quels sont tous les éléments de la situation décrite ?

Qu'est-ce qui n'est pas clair ?

Quels sont tous les acteurs concernés ?

Que sait-on précisément ?

Qu'ignore-t-on ? Quels types d'explication peut-on avancer ?

Quelles informations peuvent aider à mieux appréhender la situation ? Etc.

- 3. Un plan de recherche d'informations est élaboré dans chaque sous-groupe. Puis les stagiaires se séparent et vont en bibliothèque, sur Internet, dans des lieux publics, etc. Ils peuvent choisir de nombreuses voies d'investigation : la pollution, la législation sur les médicaments génériques, la fréquentation des cabinets d'otorhinolaryngologistes, leur influence dans le choix des médicaments, etc.
- 4. Quelques heures plus tard, ou lors d'une autre séance, les stagiaires mettent en commun leurs informations, les organisent, proposent des formulations du ou des problèmes, l'analysent, proposent des solutions, en choisissent plusieurs en fonction de leur pertinence par rapport aux objectifs, etc.
- 5. Le formateur réagit aux questions que lui posent les stagiaires en abordant différents points de son programme : la vie d'un produit, l'analyse de la valeur, les études de marché, la conception de nouveaux produits, etc.

L'analyse de la valeur

Description

Les méthodes d'analyse de la valeur sont utilisées en entreprise, pour croiser les coûts avec la fonction réelle d'un produit, d'un service, avec son utilité pour le consommateur final. Elles confrontent les besoins et attentes de ce dernier avec les contraintes de production.

L'objectif présenté aux stagiaires dans cet exercice est de rechercher, pour un produit ou un service donné, le meilleur rapport entre :

l'utilité fonctionnelle (la satisfaction que le produit procure à l'utilisateur, au client)

le prix de revient

Objectifs

Entraîner les stagiaires à une logique proche de celle d'un chef d'entreprise, à envisager un problème de production dans sa globalité.

Les inciter à une rigueur comptable, associée à une prise en compte des finalités de la production (la fonction pour l'utilisateur). Conjuguer logique fonctionnelle et logique économique.

Durée

3 heures.

Déroulement

1. Le formateur présente le problème à résoudre : le choix d'un produit ou d'un service qui produise un équilibre optimal entre coût et fonc-

tionnalité. Afin de parvenir au résultat, les stagiaires répartis ou non en sous-groupes suivent le canevas de réflexion suivant :

Comment définir, nommer le produit ou le service étudié ?

Quels sont ses différents éléments ?

Quel est le prix de revient de chacun de ces éléments ?

Quels sont les objectifs visés ? Par l'ensemble, par chacun des éléments ? Quelles sont les fonctions remplies pour l'utilisateur, pour l'entreprise ? À qui servent-elles ? Quand et comment ?

Comment peut-on hiérarchiser les fonctions ? Qu'est-ce qui est essentiel pour l'utilisateur, pour l'entreprise ?

Comment ces fonctions pourraient être remplies autrement ? Quelles autres méthodes pourrait-on trouver ?

Quel serait le prix de revient de ces méthodes ? Combien coûteraientelles ?

Quelles sont les solutions les plus rentables, en gardant la même fonctionnalité pour l'utilisateur, pour l'entreprise ?

Quelles seraient les conséquences indirectes du choix de ces solutions ? Quelles précautions doit-on prendre ?

Quelle solution globale retient-on pour réduire le coût en apportant la même satisfaction à l'utilisateur, à l'entreprise ?

2. Le formateur évite d'intervenir sur le fond, mais souligne les erreurs méthodologiques. En guise de conclusion, plutôt que d'exposer « la » solution, il présente d'autres problèmes réels et les solutions qui ont été retenues par analyse de la valeur.

L'étude de cas

Description

Un cas est une situation complexe, définie dans un contexte global, qui porte sur les différents aspects de la vie de l'entreprise. Toutes les informations sont communiquées au stagiaire, afin qu'il analyse le problème dans son ensemble. La décision attendue peut porter sur le long terme : la situation n'a pas le caractère d'urgence de celles utilisées dans les exercices de résolution de situation-problème.

Un cas découle d'une situation réelle : ce n'est pas un exercice abstrait destiné à illustrer une théorie. Il se construit à partir d'interviews de professionnels, réalisés par exemple lors des visites des formateurs en entreprise, de récits ou de comptes rendus d'incidents que l'on peut trouver dans une base de données professionnelle. Les cas se dégagent également de l'expérience des stagiaires.

Un cas appelle à la fois des réponses précises et des interprétations différentes, comme dans la réalité : les éléments factuels, que l'on peut paramétrer ou comptabiliser, ne sont pas forcément les plus importants. Les interprétations, les différentes évaluations de la situation par les acteurs ont autant de poids. Ces deux niveaux doivent être pris en compte.

L'étude d'un cas se base sur des connaissances acquises dans les différents domaines de la formation : puisque la situation est globale, des compétences transversales sont mises en œuvre pour l'étudier. Aux aspects techniques s'ajoutent la communication, l'information, l'organisation du travail, la gestion, etc.

Objectifs

Permettre aux stagiaires d'établir des parallèles entre les situations étudiées et celles qu'ils vivent dans leur entreprise, et de les analyser de façon globale.

Favoriser les prises de conscience et la conceptualisation à partir de données concrètes.

Durée

Une demi-journée à une journée.

L'étude de cas peut être l'outil central d'une formation progressive, construite par paliers constitués de cas de plus en plus complexes correspondant à différentes compétences.

Déroulement

- 1. Le formateur distribue la description du cas à chaque stagiaire qui en fait une lecture individuelle. Des informations complémentaires permettent de mieux connaître le contexte : documents, film vidéo, enregistrement audio d'une interview, visite d'un site Web, exposé oral d'un intervenant extérieur...
- 2. Il est possible de poursuivre par un jeu de rôle où chaque stagiaire se met à la place d'un des acteurs de l'entreprise concernée dans une situation proche de celle du cas.
- 3. En sous-groupe ou individuellement, les stagiaires analysent la situation et les problèmes qui se posent. Ils listent dans un premier temps leurs questions, déterminent leurs besoins d'informations.
- 4. Une séance de regroupement permet de faire le point et d'organiser la suite du travail. Les stagiaires interrogent le formateur qui soit répond directement à leurs questions, soit les renvoie à d'autres sources d'informations. Cette séance s'achève quand chacun sait clairement ce qu'il doit chercher et comment il peut le trouver.
- 5. Le temps suivant est consacré à la recherche, individuelle ou en sousgroupe, à la collecte d'informations, à l'analyse du problème et à une première ébauche de réponses.
- 6. Un nouveau temps de regroupement peut être proposé si les stagiaires rencontrent des difficultés.

- 7. Les stagiaires formalisent ensuite par écrit leur perception de la situation, des problèmes posés et les solutions qu'ils proposent.
- 8. Une séquence bilan permet à chaque sous-groupe ou individu d'exposer son point de vue et de le défendre. Le formateur relève les anomalies méthodologiques et pousse à une analyse plus approfondie de certains points, en évitant de présenter une solution unique.

Pour construire un cas : cinq paramètres à préciser

- 1. La situation : l'entreprise, son environnement, sa production, son chiffre d'affaires, sa clientèle, le personnel, ses perspectives de développement...
- 2. Les problèmes : clairement définis, au niveau factuel mais aussi relationnel, voire émotionnel. Les questions posées peuvent être hiérarchisées.
- 3. Les acteurs : non seulement leur rôle, mais aussi les liens qui les unissent, les conflits éventuels, les interactions...
- 4. Les origines du problème : quels événements peuvent en être la cause ? y at-il une origine possible dans l'histoire de l'entreprise, de l'équipe, etc. ?
- 5. Des annexes : pour préciser le contexte, sous forme de tableaux, de documents, d'histogrammes, de dessins, de vidéo, de cahiers des charges, etc.

Un bon cas est	Un mauvais cas est
Une situation concrète, réelle	Une situation imaginée, détachée de la réalité
Une situation qui nécessite une prise de décision	Une situation banale, sans problème
Une situation qui met en application de nombreuses compétences professionnelles	Une situation sans rapport avec le métier
Une situation globale, définie sous tous ses aspects	Une situation parcellaire, détachée de son contexte général
Une situation qui engendre la résolution de nombreux problèmes	Une situation piège, un exercice déguisé

Exemple Gestion d'une entreprise artisanale

L'entreprise de construction « Le mail » dans laquelle vous travaillez réalise 75 % de son chiffre d'affaires avec des particuliers pour des maisons individuelles, le reste avec les municipalités. Elle est localisée dans une ville de 30 000 habitants du Gard, dont 10 % bénéficient de logements sociaux. La proximité de la côte méditerranéenne attire un nombre important de vacanciers en période estivale.

Le personnel:

- Monsieur Bosc est présent au siège tous les matins, pour recevoir les clients, les fournisseurs et gérer les affaires courantes; il visite les chantiers l'aprèsmidi.
- Madame Bosc, son épouse, tient la comptabilité.
- Vous-même êtes responsable de chantier. En fait, vous travaillez depuis dix ans dans l'entreprise et secondez Monsieur Bosc dans presque toutes ses fonctions, notamment la gestion des stocks.
- Cinq maçons, trois plaquistes et deux carreleurs.
- Une standardiste-secrétaire qui est enceinte de 5 mois.

Horaires actuels de l'entreprise

8 – 12 heures et 14 – 19 heures pour les bureaux en semaine. Ouverture le samedi (présence par roulement du personnel administratif).

7 h 30 – 12 heures et 13 h 30 – 17 heures pour les chantiers, uniquement en semaine.

À son retour de congé maternité, la secrétaire souhaite faire la journée continue. Monsieur Bosc accepte et décide d'en profiter pour mettre en place la réduction du temps de travail. Accaparé par d'importants projets de chantier pour la municipalité, il vous demande de lui présenter un projet où vous analyserez les différents points :

- comment mettre en place la journée continue et réduire le temps de travail, avec une pause minimale de 30 minutes pour déjeuner ?
- quel planning de travail pour le siège et pour les chantiers ?
- comment conserver des horaires d'ouverture adaptés pour l'accueil de la clientèle (particuliers et municipalités) ? Comment s'assurer de ne perdre aucun client, voire d'envisager de nouveaux marchés ?
- quelle incidence les nouveaux horaires peuvent-ils avoir sur la gestion des stocks. Faut-il chercher de nouveaux fournisseurs?
- peut-on concevoir une nouvelle organisation qui permette d'éviter ou de réduire les nouvelles embauches ?

Le jeu de rôle

Description

Le jeu de rôle consiste à s'immerger dans un contexte préalablement défini et à investir les personnalités des différents acteurs de la situation. Le mot d'ordre est de « se mettre dans la peau de l'autre », de s'approprier son vécu. Ainsi, les stagiaires sont amenés à élargir leur point de vue.

La méthode est avantageuse pour appréhender toute situation dans laquelle entre en compte une composante relationnelle, c'est-à-dire la plupart : vente, embauche, relation avec un client, un fournisseur, un partenaire, un collègue, des membres de son équipe, etc.

Le jeu de rôle est une technique active, fréquemment utilisée en formation continue et dans les grandes écoles, mais également adaptée à toute formation en alternance. Elle est concrète et permet de faire vivre aux stagiaires des situations proches de celles qu'ils rencontrent en entreprise.

Objectifs

Permettre aux stagiaires d'analyser une situation en la vivant, d'en ressentir toutes les composantes émotionnelles. Se détacher d'une vision purement abstraite et théorique.

Les aider à maîtriser une situation, en comprenant ce que les protagonistes éprouvent et en prenant du recul par rapport à ce qu'ils éprouvent eux-mêmes.

Durée

1 à 3 heures, selon le temps de préparation.

Déroulement

Les phases suivantes sont recommandées dans le déroulement du jeu.

- 1. Présentation, cadrage des objectifs: le formateur présente la situation qui va être vécue, les différents rôles à répartir. Il précise les objectifs visés par les acteurs dans la situation elle-même, en les dissociant des objectifs pédagogiques (ce que la méthode aide à comprendre, à mieux maîtriser).
- 2. Répartition des rôles : selon l'importance du groupe, on donne un rôle à chaque stagiaire, ou à chaque sous-groupe constitué. On essaie de choisir des stagiaires qui ont suffisamment de connaissances pour se glisser dans la peau du personnage, mais qui n'en ont pas trop afin que le jeu ait un intérêt pour eux comme pour les observateurs.
- 3. Préparation : à travers des documents, un film, un DVD ou tout simplement en puisant dans leurs souvenirs, les stagiaires se préparent à tenir leurs rôles : quels sont les sentiments, les craintes, les attentes, les objectifs, les stratégies, etc. du personnage qu'ils vont incarner. Le temps de préparation est plus ou moins long : il dure un quart d'heure ou s'étend sur plusieurs semaines pendant lesquelles les stagiaires collectent des informations. Dans certaines problématiques, il permet d'introduire des exposés du formateur ou des stagiaires.
- 4. *Jeu*: tous les stagiaires, ou un par sous-groupe, simulent la situation définie. Pendant cette phase, le formateur n'intervient à aucun moment, même en cas de dérive. Il est observateur, au même titre que les stagiaires qui ne jouent pas.
- 5. *Analyse*: chaque acteur explique ce qu'il a ressenti, ses réactions, les problèmes qu'il a perçus, quelle analyse il fait de son personnage. Il compare la situation simulée avec les situations qu'il a vécues. Les observateurs s'expriment à leur tour.
- 6. *Jeu (bis)* : il est possible de faire une rotation des acteurs pour une seconde simulation, en tenant compte de l'analyse précédente, par exemple en essayant de dénouer la situation autrement.

7. *Bilan* : avec l'aide du formateur, les stagiaires tirent des conclusions opérationnelles :

Que devront-ils faire s'ils sont confrontés à la situation dans la réalité ? En quoi leur perception est-elle modifiée ?

À quoi devront-ils être attentifs ?

Comment résoudre les problèmes que pose la situation, en tenant compte des objectifs et attentes de chaque protagoniste ?

Variante : le jeu de rôle peut être intégré dans une étude de cas, comme une façon de s'immerger davantage dans la situation complexe décrite.

Histoire de stage L'accueil d'un stagiaire démotivé

Armelle et Cécile ne comprennent pas très bien ce qu'elles font dans ce stage sur le tutorat. Pourquoi apprendraient-elles à transmettre leurs savoir-faire ? Leur unique problème : toutes deux, agents d'entretien dans une même administration, se voient régulièrement confier des stagiaires embauchées en contrat aidé. Ces personnes totalement démotivées, ne parlant le plus souvent pas bien le français, ne restent jamais plus de quelques jours.

Le groupe est hétérogène : des salariés de la fonction publique de différents niveaux, de l'employé au manager d'une équipe de cinquante personnes. Justement, c'est ce dernier qui fait une proposition aux jeunes femmes : pourquoi ne pas essayer de se mettre un instant « dans la peau » de leurs stagiaires, pour mieux comprendre ce qu'elles ressentent, mieux saisir les raisons de leur démotivation ?

Aussitôt dit, aussitôt fait. Le jeu de rôle est organisé. Cécile conserve celui qu'elle a dans la réalité. Armelle, bonne comédienne, interprétera la stagiaire arrivant le premier jour, à la première heure, après ses deux heures de transport en commun. Elle sort, le temps pour le groupe de préparer la salle, de convenir d'une organisation, de quelques consignes de travail, de modifier l'agencement des tables et des chaises ; on trouve dans un placard une serpillière, un balai, des produits d'entretien. Moteur !

En effet, Cécile tient bien son rôle : comme dans la réalité, elle doit foncer, elle n'a pas une minute à consacrer à sa stagiaire. Bonjour, une poignée de main, voilà votre seau, votre balai, au travail ! Armelle, un peu désarçonnée, se prête vaillamment au jeu. Mais elle est vite embarrassée : dans quelle disposition remettre les tables et les chaises ? Où est le détergent pour le carrelage ? Sa serpillière est minuscule : peut-on la remplacer ? Comme Cécile, légèrement agacée, économise les explications et les encouragements, Armelle finit par se renfrogner. Ses coups de balais se font moins énergiques. Dans la « vraie vie », reviendrait-elle le jour suivant ?

La séance d'analyse est instructive. Armelle clame sa frustration, voire son humiliation. Cécile comprend que sans un minimum d'échanges et de réconfort, la tâche de la stagiaire agent d'entretien est trop ingrate. C'est maintenant beaucoup plus clair dans son esprit. Reste qu'il va falloir négocier avec sa supérieure hiérarchique, pour pouvoir consacrer du temps à l'accueil et à l'accompagnement des stagiaires. Et peut-être, qui sait, prévoir une reconnaissance plus substantielle pour les tutrices ?

La simulation d'une situation de travail

Description

À partir de situations qu'il a observées en entreprise, le formateur rédige un projet, un bon de commande, un ordre de travail, un cahier des charges pour les stagiaires, qui se répartissent soit en équipe soit individuellement selon le métier et la tâche. Ce document spécifie les objectifs et les contraintes du travail demandé. Par rapport à un exercice classique, la simulation permet de se rapprocher des situations réelles. Les stagiaires effectuent une production précise et finie, dans un temps donné, avec des moyens limités.

Cette technique se différencie d'un jeu de rôle. Il ne s'agit pas pour le stagiaire de se « mettre dans la peau de l'autre », mais de se placer dans une situation professionnelle aussi contraignante que dans la réalité et de la maîtriser, en conservant son propre rôle.

Objectifs

Donner l'occasion aux stagiaires de prendre du recul, d'analyser leurs actes et d'apprendre dans une situation similaire à celles qu'ils rencontrent en entreprise.

Les entraîner dans une situation proche de la réalité, mais qui permet plus de liberté et une approche de type essais-erreurs.

Durée

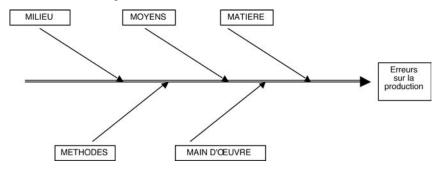
Selon les objectifs, et le niveau des stagiaires, la séquence peut durer entre 2 heures et plusieurs jours. En effet, il est possible de demander plus qu'une simple production ponctuelle : un travail d'équipe qui nécessite une gestion du temps et des moyens, une organisation sur la durée.

Déroulement

- 1. Le formateur distribue les fiches de consignes qui détaillent tous les aspects de la production attendue. Il définit de façon précise les délais, l'équipe, l'environnement, les moyens, les outils.
- 2. Par équipe ou individuellement selon l'activité, les stagiaires commencent à produire. Il ne leur est pas interdit de communiquer entre eux, ou de rechercher des informations comme ils pourraient le faire en entreprise.
- 3. L'évaluation et l'analyse de la situation de travail peuvent se dérouler de différentes façons :
 - une possibilité est d'étudier la production elle-même en dégageant ses qualités spécifiques : correspond-elle à la demande, estelle consommable, présentable, commercialisable, en état de fonctionnement, rentable pour l'entreprise, etc. ?
 - une autre possibilité est d'analyser la séquence en établissant un diagramme des causes d'erreurs :
 - lister toutes les causes des problèmes qui sont apparus ;
 - les regrouper en 5 catégories (les 5 M : méthodes, maind'œuvre, moyens, matière, milieu) ;
 - dessiner le diagramme correspondant ;
 - identifier les causes sur lesquelles on peut agir.

© Groupe Eyrolles

Diagramme d'Ichikawa ou arbre des causes



Variante : on peut combiner une simulation avec la technique du panel, en demandant à un sous-groupe de réaliser une tâche dans les conditions précédemment décrites, et à un autre de l'observer. S'ensuivent une analyse des acteurs comme des observateurs, puis éventuellement une seconde simulation.

Produire pour l'entreprise

Description

La technique consiste à placer momentanément les stagiaires en situation de prestataires, de fournisseurs. Chaque stagiaire cherche et conçoit un objet ou un service utile à son entreprise : un nouveau document comptable ? une nouvelle recette pour les fêtes, dans les métiers de la bouche ? le plan d'une installation particulière en plomberie ? une opération promotionnelle dans une société de vente par correspondance ?

Ces productions sont réalisées en partenariat avec les entreprises et sont mises à leur disposition. En échange, on demande d'elles un bon niveau d'investissement dans la formation et une évaluation des prestations.

Objectifs

Motiver les stagiaires en donnant une dimension concrète et opérationnelle à la formation.

Impliquer les entreprises dans le déroulement de la formation.

Permettre une meilleure adéquation entre les besoins des entreprises et les compétences acquises au cours du stage.

Durée

Plusieurs séquences espacées par les périodes en entreprise.

Déroulement

1. Une première séance permet de cerner l'objectif et les limites de l'exercice. Au cours d'une discussion de type brainstorming, le groupe balaie le champ des productions possibles dans le cadre de la

- formation. Les stagiaires et le formateur évaluent ensuite la faisabilité et l'utilité des différentes possibilités. Ils font un premier choix.
- 2. Avec l'aide du formateur, les stagiaires réalisent ensuite une étude de faisabilité, exactement comme des prestataires ou des fournisseurs de l'entreprise informés d'un nouveau marché potentiel. Chacun doit être capable de répondre aux questions suivantes :

Comment définir le projet en quelques mots ?

Quelles sont ses fonctions ?

Que remplacerait-il ?

Quels clients peut-il intéresser ?

Quel niveau de prix de revient serait acceptable ?

Quel prix de vente ?

De quels moyens dispose-t-on pour le réaliser ?

Etc.

- 3. Les stagiaires présentent le projet à leur hiérarchie ou à leur équipe. Cela permet de le modifier, mais aussi de mesurer l'implication réelle de l'entreprise. Si elle le valide, et que le centre de formation dispose des moyens nécessaires, on passe ensuite aux phases de conception et de réalisation.
- 4. La conception, production et mise en place s'étendent parfois sur plusieurs semaines. Selon son importance, le projet est réalisé entièrement sur le temps de formation ou en partie en dehors. Pour accompagner le travail des stagiaires, le formateur aborde différents points du programme.
- 5. Dans l'idéal, la séance de bilan accueille les représentants des entreprises, mais le plus souvent, ce sont les stagiaires et le formateur qui mesurent l'atteinte des objectifs. Ils ne se contentent pas d'évaluer l'objet ou le service lui-même, qui n'était qu'un outil pédagogique, mais surtout ce que sa réalisation leur a apporté en termes de compétences.

Variante : plutôt qu'une production, objet ou service, le stagiaire peut déceler le souhait de son entreprise d'acquérir des compétences dans un domaine nouveau, ou une technique récemment apparue sur le marché : un mode de management en vogue aux États-Unis, une nouvelle fonction d'Internet, des techniques de marketing inédites en France, etc.

L'étude de marché

Description

Une étude de marché est un dispositif qui permet à une entreprise de se mettre à l'écoute de sa clientèle, soit pour connaître la perception que celle-ci a des produits et services commercialisés, soit pour évaluer un taux de pénétration, soit pour concevoir ou tester de nouveaux produits/ services. Il s'agit donc d'une logique de l'entreprise, qui tente de s'adapter à son marché, de l'élargir ou de mieux le connaître.

Dans le cadre d'un stage, les objectifs visés sont les mêmes qu'avec la technique « Produire pour l'entreprise ». Les stagiaires réalisent une mini-étude de marché, en utilisant les méthodes de recueil et de traitement de l'information adaptées.

Objectifs

Amener les stagiaires à avoir une vision globale de leur entreprise, à mieux comprendre une de ses incontournables raisons d'être : la satisfaction des clients.

Leur permettre de percevoir et d'analyser leur poste, leur rôle en fonction des objectifs plus généraux de l'entreprise.

Rapprocher l'univers de la formation et l'univers des entreprises. Impliquer ces dernières dans le déroulement du stage.

Développer diverses compétences génériques des stagiaires : formuler et analyser un problème, rechercher et traiter l'information, conduire un entretien, une réunion, etc.

Durée

Plusieurs séquences espacées par les périodes en entreprise.

Déroulement

- 1. Après que le formateur a présenté la méthodologie générale des études de marché, les stagiaires cherchent quel aspect de l'activité de leur entreprise pourrait être étudié. Durant l'intersession, ils interrogent leurs collègues ou les dirigeants pour préciser le problème utile et concret dont la résolution serait utile. Un pâtissier industriel souhaitera par exemple mieux connaître le degré de satisfaction de ses clients sur sa production de gâteaux glacés, savoir quelles nouvelles variétés ils aimeraient trouver sur le marché.
- 2. Quand les problématiques de chaque stagiaire sont bien définies, le groupe prépare une procédure d'enquête :
- 3. Quelles questions se pose-t-on? Quels types d'informations va-t-on rechercher?

Comment va-t-on interroger les clients (questionnaires fermés, ouverts, placés en magasin, administrés dans la rue, entretiens semi-directifs, etc.) ?

Combien de personnes doivent être interrogées pour que les résultats soient significatifs ?

Quels quotas (pourcentage par âge et catégorie socioprofessionnelle) doivent être respectés pour que l'échantillon soit représentatif de la clientèle générale ?

Etc.

- → Le plus souvent, pour faciliter la logistique, on utilisera des questionnaires simples et un échantillon réduit.
- 4. Le formateur supervise cette phase et en profite pour aborder avec les stagiaires les méthodes de résolution de problèmes, d'échantillonnage, les techniques d'expression orale, de conduite d'entretien, les attitudes de communication, etc.
- 5. Durant l'intersession suivante, le recueil d'information est réalisé par le stagiaire lui-même, ou par un autre pour plus de neutralité : Pierre mène l'enquête pour Paul, et vice versa.

6. Quand les questionnaires sont remplis et réunis, le formateur accompagne les stagiaires dans les phases de traitement et d'analyse :

Comment dépouiller les questionnaires ?

Comment organiser l'information ?

Quelles opérations statistiques simples doit-on utiliser ?

Comment représenter les résultats ?

Comment les interpréter ?

Quels axes d'action proposer à l'entreprise ?

7. Enfin, une séquence de bilan permet de formaliser les acquis, de vérifier l'atteinte des objectifs pédagogiques du groupe. Si les stagiaires ont pu s'entraîner à recueillir et à traiter des informations, s'ils comprennent plus finement leur activité et celle de leur entreprise, l'exercice aura été utile.

Variante : l'étude de marché peut être abordée comme une étude de cas, sur une durée plus brève, avec les moyens du groupe : les stagiaires réfléchissent et tentent d'apporter des réponses aux problèmes de façon théorique, en court-circuitant la phase d'enquête. Il est également possible de se centrer sur une seule entreprise, parmi toutes celles où travaillent les stagiaires, et de l'utiliser comme un sujet d'étude valable pour tout le groupe.

© Groupe Eyrolles

Histoire de stage Lourdeurs administratives

Au début, Hughes ne voit pas l'intérêt de réaliser une étude de marché pour son entreprise, un laboratoire multinational qui fabrique des pousse-seringues, alors qu'il occupe un poste de chef de service administratif au siège. En quoi est-il concerné par le marketing, par le ressenti de la clientèle sur les produits de l'entreprise ? C'est à contrecœur qu'il accepte la proposition du consultant responsable de la formation-action.

Hughes n'a jamais de contacts directs avec les clients, des hôpitaux et des cliniques pour la plupart. Son travail consiste à gérer des dossiers d'import-export transmis par les commerciaux. Il prend pourtant son courage à deux mains et téléphone à une dizaine de responsables d'achat. L'accueil qu'il reçoit a de quoi le déconcerter : « C'est bien la première fois que j'ai quelqu'un du siège de votre entreprise en ligne! Mon seul contact est le délégué commercial qui fait ce qu'il peut... Oui, vos produits sont excellents, et vos prix raisonnables. Mais que de papiers et de démarches pour la moindre commande! L'été dernier, on m'a demandé un délai de trois semaines pour monter le dossier d'exportation d'une dizaine de pousse-seringues! J'ai fait affaire avec vos concurrents! »

Au terme de son enquête, Hughes se sent abattu. S'il en croit les clients, inutile de chercher de nouveaux produits, de nouveaux services. La seule chose à faire est d'alléger les procédures administratives, incompatibles avec une dynamique commerciale. Et cela, c'est bien de son ressort...

Lors de la séance de formation-action suivante, le groupe entier se penche sur le cas de Hughes. Les propositions fusent et le consultant présente plusieurs méthodes de gestion administrative. Il est content car le groupe touche au cœur du problème : un des handicaps du laboratoire, lui a confié le DRH, c'est la coupure entre l'administratif et le commercial. À travers la formation-action, une des missions du consultant est précisément de réduire cet écart...

La recherche en entreprise

Description

Concevoir pour chaque stagiaire un canevas d'observation et d'analyse en entreprise, une liste de questions sur lesquelles il s'engage à chercher des réponses pour le groupe entre deux sessions.

Objectifs

Développer l'esprit d'analyse et le sens critique des stagiaires. Les amener à prendre du recul par rapport à leur travail.

Utiliser les ressources du groupe pour apporter des réponses aux questions qui se posent à travers la formation.

Favoriser un jeu de va-et-vient entre la formation et l'activité professionnelle. Nourrir le stage des observations et expériences des stagiaires.

Durée

Préparation: 1 à 3 heures.

Rendu: 1 à 3 heures.

Déroulement

1. Au cours d'une séance collective, les stagiaires choisissent des thèmes de recherche en fonction des spécificités de leur entreprise. Les thèmes sont liés à ce qui vient d'être abordé dans le stage ou qui va l'être. Le formateur aide le groupe à déterminer et à formuler les questions pour chaque recherche. Chaque stagiaire s'engage vis-àvis des autres à rapporter un certain nombre de réponses et d'informations, éventuellement à montrer en quoi son entreprise met en œuvre des techniques spécifiques.

- 2. Il est possible de concevoir un questionnaire écrit qui guidera le stagiaire durant l'intersession. Quand il revient en stage, il peut débuter sa présentation en faisant passer le questionnaire au groupe, puis en apportant ses propres réponses.
- 3. La recherche elle-même s'étale sur une seule intersession ou plusieurs. Dans ce dernier cas, le stagiaire devient une personne-ressource pour le groupe sur un point précis du programme. Il complète ses apports au fur et à mesure des stages.
- 4. Pour que l'exercice soit efficace, il faut que le rendu soit formalisé et collectif : chaque stagiaire présente ses observations, les difficultés qu'il a repérées, les nouvelles questions qu'il se pose, ses suggestions. Sa présentation est commentée et enrichie par le groupe et le formateur.
- 5. La compilation des recherches est une « mémoire du stage », un livre blanc sur lequel l'essentiel de la formation est consigné. Sa rédaction constitue un travail enrichissant et formateur pour le groupe.

Variante : dans le cadre d'une formation en alternance, si les fiches navettes ont été conçues comme de réels outils pédagogiques et sont correctement remplies, elles peuvent remplir la fonction de support de recherche.

L'intervention des acteurs de l'entreprise

Description

Si le thème de la formation s'y prête, le formateur demande à des professionnels exerçant en entreprise d'intervenir dans le stage : spécialistes qui exposent leurs idées et présentent leurs méthodes ou praticiens qui évoquent leur expérience quotidienne.

Objectifs

Donner aux stagiaires une vision différente, non académique du sujet et du métier. Rapprocher le monde de l'entreprise et celui de la formation.

Favoriser les échanges d'opinions, la présentation de différentes méthodes pour arriver au même objectif. Élargir le champ de vision des stagiaires.

Rompre la monotonie induite par l'intervention d'un unique formateur.

Durée

Préparation, intervention et analyse : 3 à 5 heures.

Déroulement

1. Ces interventions nécessitent une harmonisation, une entente préalable entre le formateur et le professionnel afin qu'il n'y ait pas d'antagonisme, de rivalité entre eux. Avant la séance, le formateur sollicite les stagiaires pour qu'ils listent leurs questions, puis les transmet au professionnel, si ce dernier souhaite se préparer.

- 2. Le jour de l'intervention, il est préférable que le formateur se mette en retrait, afin de favoriser le contact entre le groupe et le visiteur. S'il a des points de désaccord avec ce dernier, il pourra par la suite apporter sa propre vision, exposer ses propres méthodes. Si toutefois il souhaite le faire en présence du professionnel, il veille à présenter son point de vue en complément et non en opposition.
- 3. Pour que l'intervention soit pleinement profitable, il est utile de demander aux stagiaires d'en faire une synthèse, d'en dégager les éléments essentiels, d'échanger entre eux sur ce qu'ils n'auraient pas compris.
- 4. Si l'intervenant a présenté une méthode nouvelle, le formateur propose aux stagiaires un exercice d'application par sous-groupe, en désignant comme animateurs ceux qui ont le sentiment de l'avoir bien assimilée. Dans un domaine technique par exemple, ils forment des équipes avec contremaître et produisent un objet en utilisant la méthode présentée.

Variante 1 : certaines formations par alternance sont entièrement animées par des professionnels qui interviennent dans leur spécialité. Ainsi chaque stage est l'occasion pour les apprenants de découvrir leur métier de différentes façons, en fonction de l'intervenant.

Variante 2 : dans les métiers techniques, on peut demander à l'intervenant extérieur d'évaluer des productions des stagiaires avec ses propres critères, qui sont sans doute légèrement différents de ceux du formateur.

© Groupe Eyrolles

LES TECHNIQUES D'ANIMATION

DE CRÉATIVITÉ OU DE DÉTENTE

- **▲** Sur plusieurs sessions
- ▲ Pour se rapprocher de l'entreprise
- ⇒ De créativité ou de détente
- ➤ Pour gérer l'alternance
- ▲ Avec Internet

Les présentations à la carte

Description

Il ne s'agit pas ici d'une seule technique, mais de plusieurs parmi lesquelles le formateur peut puiser pour varier les modes de présentation des stagiaires en début de formation.

Chacune fait appel à l'imaginaire et à l'émotion plus qu'à la raison : cette technique ouvre une petite case dans l'esprit des stagiaires, déclenche leur désir de se livrer davantage.

Objectifs

Susciter une intervention vraiment personnelle des stagiaires dès le premier jour. Faire en sorte qu'ils ne se limitent pas à décliner leurs nom, prénom et activité professionnelle. Qu'ils acceptent de faire acte de présence en tant qu'individu, et non exclusivement sous le couvert de leur fonction.

Le bénéfice n'est pas uniquement de créer une bonne ambiance, une bonne entente dans le groupe. La présence de chacun, émotionnelle autant que fonctionnelle, est la condition *sine qua non* pour que le stage soit le lieu des changements, des remises en question, des apprentissages.

Durée

Entre 10 minutes et 1 h 30, selon la taille du groupe et la durée du stage.

Sept présentations

1. Mon emblème

Chacun se lève et dessine au *paperboard* un symbole qu'il choisit en fonction de ses goûts, de son inspiration du moment : un trèfle à cinq feuilles, un livre, une guitare, un ballon, la carte d'une île, une caricature...

Certains commentent leur œuvre et sont intarissables. D'autres marmonnent une explication en regagnant leur place. Il n'y a bien entendu aucune contrainte, aucune censure. L'essentiel est que chacun s'exprime un tant soit peu et fasse acte de présence devant le groupe.

2. Mes valeurs dans la vie

« Qu'est-ce qui est important pour vous dans la vie ? Quelles sont vos valeurs ? » Les premières réponses sont souvent bateau, et relèvent plus du cliché que de l'aveu. Néanmoins, au fil des présentations, des distinctions apparaissent dans le groupe. Certains mettent en avant la solidarité, le respect d'autrui ; d'autres la recherche de la beauté, d'autres encore l'épanouissement personnel.

Ce sont plus des aspirations que des professions de foi, toutefois elles disent toujours quelque chose sur les personnes. En tout cas, et c'est bien le but, chacun prend la parole et parle un peu de soi.

3. Le portrait chinois

Technique plus ludique, qui suscite des réponses parfois un peu mécaniques, mais amusantes et rapides : « Chacun choisit pour se définir une couleur, un animal, un végétal et une personne célèbre ! »

Au bout de quelques présentations, les rires fusent : « Tiens, il y a deux Christophe Colomb et trois rosiers dans le groupe ! Qu'ont-ils en commun ? » Et les stagiaires de commencer à se regarder un peu différemment...

4. Les présentations réciproques

Les stagiaires sont arrivés un à un dans la salle et se sont installés en silence autour de la table. Personne ne connaît son voisin.

La consigne est donnée : s'interviewer mutuellement, deux par deux, se présenter l'un à l'autre. Puis chacun a pour mission de présenter son interlocuteur au groupe.

S'il est bien mené, voilà un bon exercice d'échauffement, une bonne mise en train pour rompre la glace et amorcer la communication au sein du groupe.

5. Ma petite annonce

Les échanges de maisons ou d'appartements pour les vacances sont de plus en plus fréquents. Sur ce principe, chaque stagiaire rédige un petit texte en mode télégraphique et se présente, comme s'il recherchait quelqu'un pour... échanger sa vie pendant un mois : « métier, habitat, âge, activités sportives ou culturelles, voire situation de famille, etc., voilà ce que j'ai, et voilà ce que j'aimerais essayer. » À vos plumes, et tâchez d'être convaincants!

6. Mes trois héros

Proche du portrait chinois, l'exercice requiert toutefois un peu plus d'investigation personnelle : « Quels sont les trois héros qui vous font ou vous ont fait le plus rêver ? Quels sont leurs attributs, leurs pouvoirs ? En quoi leur ressemblez-vous ? » Passées les réponses types, les choix permettent aux stagiaires de livrer un peu d'eux-mêmes. Inutile d'interpréter. Le plus souvent, le seul nom des héros est suffisamment évocateur pour que chacun hoche la tête autour de la table.

7. Mon aphorisme préféré

Chacun choisit une citation, un proverbe, un dicton qui a un sens particulier pour lui. Et explique en quoi cette affirmation lui convient, pourquoi il l'a choisie plutôt qu'une autre.

« Toute vérité n'est pas bonne à dire » ?

Les anges gardiens

Description

Pendant tout le stage, qu'il s'étende sur deux jours ou plusieurs mois, chaque participant devient un ange gardien : sans se dévoiler, il observe et couvre d'attentions bienveillantes un autre membre du groupe qui lui a été secrètement désigné.

Objectifs

Pousser les stagiaires à s'observer mutuellement, en profondeur ; les inciter à s'interroger sur le ressenti des autres. Les entraîner à l'écoute, à l'empathie.

Créer des liens dans le groupe, tisser des fils invisibles, introduire une tonalité bienveillante dans les échanges et le travail collectif. Instaurer une bonne ambiance, amicale, conviviale, généreuse : bien mené, le jeu donne des résultats étonnants.

Durée

15 à 30 minutes au début, 30 minutes à 2 heures à la fin. Et en continu, sur un mode mineur, pendant toute la durée du stage.

Déroulement

1. Le premier jour, pendant la séance de présentation, le formateur note le nom de chaque stagiaire sur une feuille de papier. Si le groupe est en nombre impair, il inscrit également son propre nom. Il plie les feuilles en quatre et les range dans une boîte ou un chapeau. Il annonce :

Vous allez piocher au hasard et tirer chacun une feuille de papier. Vous la lisez en silence, puis vous la repliez et la rangez dans votre poche. Vous ne dites à personne ce qui est écrit dessus.

Le nom sur la feuille est celui de la personne dont vous allez être l'ange gardien pendant toute la durée du stage. Si quelqu'un a tiré son propre nom, il remet la feuille dans le chapeau et en pioche une autre.

La consigne est la suivante : pendant toute la formation, sans jamais le lui dire, vous allez prêter une attention particulière à la personne dont vous avez tiré le nom. Vous observerez ce qu'elle fait, ce qu'elle ressent, les problèmes qu'elle rencontre. Si vous en avez l'occasion, vous essaierez de lui faire plaisir, de l'aider à surmonter ses difficultés, de prendre sa défense, de la ménager. Et, toujours en gardant l'anonymat, vous vous arrangerez pour lui offrir un ou deux petits cadeaux personnalisés.

2. Ainsi, tout au long du stage, sur une ou plusieurs sessions, s'instaure en filigrane un réseau d'observation et de bienveillance : chacun sait qu'un de ses camarades veille sur lui et lui veut du bien ; et en retour il accorde lui-même à un autre stagiaire toute son attention, sa bonne volonté.

Généralement, passé le premier jour, les stagiaires ne parlent pas du jeu entre eux. Certains l'oublient : le formateur rappelle brièvement la consigne au début de chaque session. D'autres, sans rien dire à personne, accomplissent leur mission avec zèle. Parfois un sourire éclaire le visage d'un stagiaire : il a trouvé une boîte de chocolat sur sa chaise ; ou une solution au problème qu'il se posait la veille.

3. Le dernier jour arrive, et la dernière demi-journée. Le formateur prend un ton cérémonieux :

Le moment est venu de conclure notre jeu ! Je propose auparavant un dernier exercice : que chacun se concentre et note sur une feuille de papier un petit texte (en prose, en vers... une chanson, un télégramme...). Il essaie de résumer, de dire à sa façon, ce qui lui semble essentiel pour la personne dont il a été l'ange gardien : quelles ont été ses émotions tout au long du stage ? Quels éléments saillants il a découverts dans sa personnalité ? etc.

- 4. Le plus souvent, les stagiaires tiquent un peu : de nos jours, rares sont ceux qui se sentent à l'aise avec l'écrit, et faire à chaud le portrait de quelqu'un que l'on connaît à peine n'est pas facile... Aussi le formateur s'empresse-t-il de les rassurer en leur indiquant que les textes, eux aussi, seront anonymes. Avec quelques grimaces, tout le monde finit par faire silence et se lance dans l'exercice.
- 5. Enfin, le chapeau est ressorti, on y met tous les textes. Chaque stagiaire en tire un et le lit à haute voix : le plus souvent, la description est si frappante que l'on reconnaît aussitôt la personne. Celle-ci fait ses commentaires, évoque les cadeaux et les attentions qu'elle a reçus pendant le stage. Enfin, elle peut même désigner celui ou celle qu'elle pense être son ange gardien. Selon son humeur, ce dernier valide ou non : il a le droit jusqu'au bout de garder le secret!

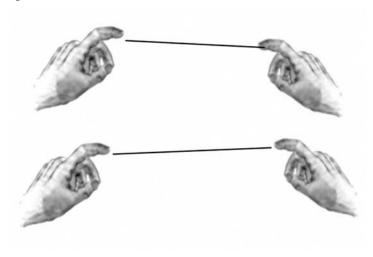
Le jeu des baguettes¹

Description

Un classique de l'analyse transactionnelle : répartis en binôme, les stagiaires se font face, les bras tendus. Ils entrent en contact par l'intermédiaire de deux baguettes, tenues au bout de leurs index.

Dans un premier temps, aucune consigne n'est donnée, si ce n'est d'explorer en silence la relation avec l'autre, d'observer ses réactions. On peut se déplacer, se balancer sur place, rester immobile... Puis on change de partenaire et chacun choisit un objectif secret qu'il s'efforce d'atteindre.

Le jeu peut être utilisé dans les stages de communication, de construction d'équipe, de gestion de conflit ou sur tout autre thème dans lequel les compétences relationnelles sont déterminantes.



1. Référence: CARDON A., Jeux pédagogiques et analyse transactionnelle, Éditions d'Organisation, 1981.

Objectifs

Percevoir l'importance du verbal (par son absence) et du non-verbal. S'habituer à décrypter les comportements, les gestes, les expressions d'autrui.

Observer et analyser les relations entre deux personnes mises dans une situation qui peut déboucher, soit sur la collaboration, soit sur l'affrontement.

Mieux se comprendre soi-même, mieux connaître ses propres réactions et stratégies dans de telles situations.

Durée

De 30 minutes à plusieurs heures, selon le niveau d'analyse recherché.

Déroulement

Le jeu requiert une baguette par personne : une pique à brochette en bois ou une baguette chinoise peut convenir. Il se décompose en deux phases :

- une première centrée sur l'observation des attitudes et des comportements ;
- une seconde où l'on s'intéresse davantage aux relations interpersonnelles.

Chaque phase comprend deux manches.

Première phase

Première manche

On distribue une baguette à chaque stagiaire.

Le formateur donne l'exemple : il se place en face d'un stagiaire ; il tient sa baguette au bout de l'index et la pointe sur celui du stagiaire. De son autre main, avec sa propre baguette, ce dernier fait de même. Ainsi, tous deux sont en contact par l'intermédiaire des baguettes, tenues au bout d'un doigt.

Le formateur annonce :

L'objectif est d'explorer la relation avec l'autre. Tout est possible, mais aucune parole ne doit être échangée.

Vous avez le droit de vous déplacer, de bouger autant que vous voulez, mais en silence !

L'exercice dure 3 minutes.

Chaque stagiaire choisit alors un partenaire. Si le groupe est en nombre impair, le formateur doit participer. Dans chaque binôme, on tend les bras, on met les baguettes en place et on se prépare.

Le jeu commence.

3 minutes s'écoulent. Le formateur intervient :

On s'arrête. On ne fait pour le moment aucun commentaire.

Tout le monde change de partenaire, et on recommence !

Seconde manche

Le déroulement est rigoureusement identique. Toutefois, les participants se sentent plus libres de leurs mouvements. Ils se déplacent davantage dans la salle, prennent des positions incongrues. Plusieurs se mettent à rire et à parler, le formateur doit rappeler la consigne de silence.

Séquence d'analyse

À tour de rôle, chacun exprime ce qu'il a ressenti dans les deux situations et compare ses partenaires successifs ; puis la parole est donnée à ceux avec qui il a partagé l'expérience, et ainsi de suite.

Il ne s'agit pas d'interpréter, mais de laisser chacun décrire son ressenti, les comportements de ses partenaires.

Le formateur suggère plusieurs angles d'analyse :

- le choix du partenaire (comment, pourquoi... quelles stratégies adopte-t-on dans la vie courante ?);
- la parole comme lubrifiant social. La gestion du silence ;
- les stratégies de fuite, de protection, de retrait manifestées durant le jeu ;
- les réalités physiques (par exemple, incidence de la morphologie sur l'émotion que l'on provoque chez les autres) ;
- l'importance de la gestuelle ;
- les seuils d'intimité, les distances physiques de protection ;
- les prises de risque relationnelles, etc.

Seconde phase

Première manche

Avant le choix des partenaires, le formateur déclare :

Chacun doit se fixer un objectif secret et s'efforcer de l'atteindre.

Il n'y a aucune consigne pour ces objectifs : vous pouvez décider de sortir de la salle ou vous coucher sous une table. À vous de choisir, mais n'en dites rien !

En revanche, vous devez sans cesse rester reliés à votre partenaire par les baguettes.

Les binômes se forment et le jeu commence. Puisque chacun a un objectif personnel, différent de celui de son partenaire, il s'ensuit une certaine confusion, une agitation dans le groupe. Tous les modes de collaboration, ou au contraire d'affrontement, semblent représentés dans la salle.

Seconde manche (optionnelle)

Changement de partenaire et d'objectif individuel.

© Groupe Eyrolles

Séquence d'analyse

Une fois de plus, le formateur rappelle qu'il ne s'agit pas d'interpréter, de juger, mais d'observer, de faire des constats sur les relations interpersonnelles.

Il note au fur et à mesure au *paperboard* les éléments essentiels que relèvent les participants. Il peut également relancer et orienter l'analyse sur différents points :

- le choix des objectifs (avant et après le choix du partenaire ; évolutif au cours de jeu...) ;
- les sentiments d'échec, de frustration ou de réussite ;
- la progression ou la régression de la relation ;
- l'orientation dans chaque binôme vers la coopération ou la compétition ;
- les relations de pouvoir, de domination, de soumission qui se sont instaurées ;
- les changements de stratégie si c'était à refaire...

Si les stagiaires s'y sont prêtés, le jeu déclenche suffisamment de réactions émotionnelles pour que toute conclusion soit superflue. Il est temps de passer à d'autres séquences, plus réflexives, plus théoriques, sur la communication, le management, etc.

Le jeu des cubes¹

Description

Individuellement dans un premier temps, puis par équipe, les participants se fixent des objectifs : empiler en une seule colonne le plus grand nombre possible de cubes.

Sur plusieurs manches, ils développent des stratégies de prise de risque, de sécurité, de fuite... et s'observent les uns les autres, soit pour entrer en compétition, soit au contraire pour l'éviter.

Objectifs

Explorer les différentes façons de déterminer des objectifs et les conséquences qui en découlent.

Observer les variantes entre stratégies individuelle et collective ; les bénéfices de la concertation dans une équipe. Ou au contraire les entraves du travail en groupe.

Établir un lien entre les stratégies mises en place dans le jeu et celles que l'on développe dans la vie professionnelle ou privée.

Durée

De 30 minutes à plusieurs heures, selon le niveau d'analyse recherché.

Déroulement

Le jeu requiert un nombre important de petits cubes ou parallélogrammes de 2 à 3 centimètres de côté : de 300 à 500. En l'absence d'autre matériel, on peut utiliser une boîte de sucre en morceaux.

^{1.} Référence : CARDON A., Jeux pédagogiques et analyse transactionnelle, Éditions d'Organisation, 1981.

Dans un coin de la salle, sur une feuille de *paperboard*, le formateur a préparé un tableau qu'il dévoilera dès la fin de la première manche.

Phase I	Phase I	Phase I				Phase II			Phase III	
Équipes Stagiaires Objectif Réalisation Score	Objectif Réalisatio	Réalisatio	_	Score	Objectif	Réalisation	Score	Objectif	Objectif Réalisation Score Objectif Réalisation	Score
A.										
В.										
O										
Q										
E.										
u:										
Etc.										

Présentation

Les participants, assis devant leur table, sont répartis en plusieurs équipes de trois à quatre stagiaires (il est possible de ne constituer les équipes qu'en troisième manche). Chacun dispose d'une feuille de papier et d'un crayon.

Le formateur donne les explications suivantes :

Durant ce jeu, vous allez vous exercer à fixer des objectifs réalistes. Il y aura trois manches. Veillez à suivre mes instructions à chaque étape, afin de pas fausser les résultats.

Je distribue à chacun une quarantaine de cubes. Dans un premier temps, vous n'y touchez pas.

Vous devez évaluer, de la façon la plus précise et la plus réaliste possible, le nombre maximum de cubes que vous pourrez empiler en une colonne ayant pour base un seul cube. Le temps est limité à une minute. Vous écrivez ce nombre sur votre feuille, sans l'indiquer aux autres.

Attention, vous serez notés : le barème se fondera sur la différence entre vos objectifs et vos résultats !

Le formateur montre une feuille de *paperboard* sur laquelle sont indiquées les règles de notation :

- 2 points pour chaque cube empilé dans votre objectif. Par exemple 30 cubes = 60 points, si votre objectif est 30.
- 1 point en moins par cube en dessous de votre objectif. Si pour un objectif de 30 cubes, vous réalisez 29, votre score sera de : (2 x 29) 1 = 57 points.
- Pour chaque cube au-delà de votre objectif, vous obtenez un seul point supplémentaire. Par exemple, 61 points pour 31 cubes, avec un objectif de 30.

Puis il commente:

Le système de notation récompense l'exactitude. Votre objectif doit être fixé de façon ni optimiste ni pessimiste, mais réaliste.

Toutefois, si vous dépassez votre objectif, ce n'est pas inintéressant : vous gagnez un point par cube supplémentaire.

Première manche

Chaque stagiaire note sur sa feuille son objectif « réaliste », celui qu'il pense pouvoir atteindre, sans se concerter avec les autres, ni toucher aux cubes.

Le formateur relève les objectifs au tableau. Les stagiaires peuvent expliquer leur choix.

Le jeu commence. Le formateur décompte à voix haute, pour augmenter la tension des joueurs : 60 secondes, 45 secondes, 30 secondes, 15 secondes... Certains paniquent : leur colonne s'effondre. D'autres conservent leur sang-froid et empilent méthodiquement les cubes.

Stop! Tout le monde lève les mains, plus personne ne touche aux cubes. On fait les comptes sur le tableau : pour chacun le nombre de cubes empilés, et le score en fonction de son objectif.

Le formateur anime un tour de table : selon leurs résultats, les stagiaires expriment leur satisfaction ou le plus souvent leur frustration, et la difficulté de fixer des objectifs avant d'avoir expérimenté.

Deuxième manche

Cette manche se déroule rigoureusement comme la première. Mais les participants ont maintenant une expérience, sur laquelle ils se fondent pour déterminer leur objectif.

Certains qui ont échoué la première fois ne changent pas de stratégie. D'autres revoient leur objectif à la baisse, ou au contraire l'augmentent. Généralement, toutes les stratégies sont représentées.

En fin de jeu, l'analyse se centre sur la comparaison entre les deux manches : pourquoi a-t-on repris la même stratégie ? Pourquoi au contraire en a-t-on changé ? Pourquoi certains ont-ils un mauvais score

© Groupe Eyrolles

alors qu'ils avaient un objectif ambitieux? Pourquoi d'autres plus modestes ont une très bonne notation, et vice versa...?

Troisième manche

Le formateur rappelle que le jeu va maintenant se poursuivre par équipe : le score de chaque équipe sera égal à la somme des scores de ses membres. Quelques minutes de concertation sont accordées aux stagiaires. Dans certains groupes, un participant hausse le ton pour imposer son point de vue. Dans d'autres, le cercle se referme pour concocter une stratégie consensuelle.

Les objectifs des équipes sont notés au paperboard. Puis le jeu commence.

Souvent, l'ambiance est survoltée : dans les groupes, chacun s'observe ; si un participant fait écrouler sa colonne, c'est le score de tous qui en pâtira !

Aussi, quand le formateur achève son compte à rebours, les cris fusent, de joie, de déception, parfois de reproche : « Comment as-tu pu être aussi mauvais, aussi maladroit ! »

Séquence d'analyse

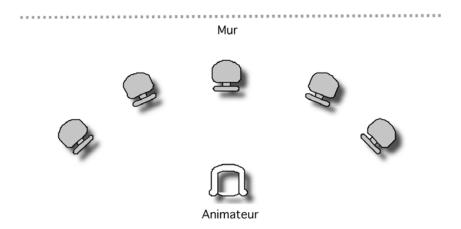
Quand le calme revient, le formateur propose d'analyser l'influence de la dimension collective dans la fixation et la réalisation d'objectifs. Il donne plusieurs pistes de réflexion :

- le rôle motivant ou démotivant des objectifs (optimistes/réalistes/ pessimistes) : un objectif trop élevé peut générer de l'insatisfaction, et vice versa ;
- les bruitages : certains essaient de faire abstraction de l'objectif, qui peut être perçu comme une gêne, une source de blocage ;
- le risque et les différents seuils de sécurité que chacun se fixe ;
- la compétition : dépasser l'autre constitue-t-il un objectif en soi ?
- les comportements récurrents, la progression des objectifs : il y a celui qui se fixe des objectifs modestes, mais qui les augmente régulièrement ; celui qui prend des risques dès le départ... ;

- les comportements d'échec : celui qui se fixe des objectifs trop élevés pour les atteindre ;
- le droit à l'erreur, la permission ou la protection que l'on s'accorde ;
- l'influence du groupe : une bonne intégration favorise le travail en équipe ; mais certains préfèrent un travail indépendant... ;
- les stratégies collectives.

Autant de points qui par la suite serviront à introduire une méthode liée au management, à la gestion de projet, au travail en équipe, etc.

Le but commun de Leavitt¹



Description

Devant le reste du groupe, cinq stagiaires s'assoient en arc de cercle, tournés vers le mur. Chacun dispose de dix cartons numérotés de 0 à 9.

Quand le formateur appelle un nombre (22 ; 45 ; 12...), chaque joueur choisit un carton, sans échanger avec ses voisins, et le brandit au-dessus de sa tête. Le total des cartons des cinq joueurs doit être égal au nombre demandé par le formateur.

^{1.} Référence : Mucchielli R., Les Méthodes actives dans la pédagogie des adultes, ESF, 1985 (technique extraite du Common Target Game de Leavitt).

Plusieurs manches de huit essais se suivent. Entre les manches, les joueurs se concertent pour établir une stratégie de réussite.

Objectifs

Ouvrir une réflexion collective sur la motivation et les méthodes qui permettent de l'améliorer. Montrer comment un groupe peut se motiver autour d'un but commun choisi arbitrairement.

Étudier les mécanismes de collaboration dans une équipe.

Créer une émulation dans le groupe, favoriser les échanges ultérieurs.

Durée

De 30 minutes à 1 h 30.

Déroulement

Présentation

Le formateur a préparé cinq tas de dix cartons format A4 portant les chiffres de 0 à 9.

Il présente le jeu comme un exercice sur l'organisation d'un groupe en vue de la réussite d'une tâche donnée. Attention : il n'évoque pas le thème de la motivation.

Il désigne au hasard cinq participants. Les autres resteront en position d'observateurs. L'un d'eux notera les résultats des joueurs.

Cinq chaises sont disposées en arc de cercle concave, bien espacées et tournées vers le mur, afin que les joueurs ne puissent se voir.

Le formateur annonce :

Vous allez vous asseoir sur ces chaises. Vous aurez chacun des cartons portant les chiffres de 0 à 9. L'exercice se déroulera en trois manches minimum, cinq maximum, de huit essais chacune. À chaque fois, je dirai

un nombre. Vous devrez choisir un de vos cartons, sans regarder vos collègues.

Quand je dirai « jouez », vous lèverez le carton au-dessus de votre tête afin qu'il soit visible du public. La somme des cartons du groupe doit correspondre au nombre que j'ai demandé.

Dans un premier temps, nous allons faire une répétition, pendant laquelle vous n'aurez pas le droit de vous parler. Puis vous vous concerterez et nous jouerons.

Répétition

Le formateur demande successivement : 20, 45 et six autres multiples de 5. Ce sont des nombres faciles à obtenir, les joueurs doivent finir par y arriver. Le cas échéant, le formateur recommence jusqu'à ce qu'ils réussissent.

Première manche

Huit essais successifs demandés par le formateur : par exemple, 21 ; 43 ; 12 ; 4 ; 19 ; 33 ; 7 ; 37.

Bien entendu, les joueurs n'y arrivent pas.

Le formateur leur permet alors de se concerter pour élaborer une stratégie. Les autres stagiaires les observent attentivement, relèvent le niveau de collaboration dans l'équipe, les tensions, les désaccords...

Seconde manche

Le formateur appelle : par exemple, 22 ; 7 ; 14 ; 26 ; 2 ; 41 ; 3 ; 38.

Les joueurs devraient réussir. Si ce n'est pas le cas, une nouvelle séance de concertation leur est proposée. Puis, une nouvelle manche, jusqu'à ce qu'ils parviennent à obtenir à chaque coup le nombre demandé.

© Groupe Eyrolles

Séquence d'analyse

Le formateur demande aux joueurs de se rassembler et oriente la discussion sur leur implication dans le jeu. Ils se sont montrés particulièrement motivés pour s'organiser et gagner :

- pourquoi ?
- comment a-t-on obtenu ce résultat ?
- comment se sont-ils concertés ?
- des leaders ont-ils émergé ou au contraire les échanges ont-ils été égalitaires ?
- pourquoi ont-ils ou n'ont-ils pas constitué une équipe ?
- qu'est-ce qu'être motivé ? pourquoi l'ont-ils été ?
- quelles composantes psychologiques sont intervenues ? etc.

Les photos choisies

Description

Chaque stagiaire choisit une ou deux photos parmi celles préalablement fixées sur les murs de la salle, qui ont trait de près ou de loin au sujet du stage, à leur domaine d'activité.

Ils évoquent d'abord librement leur choix, puis tentent de l'analyser pour construire ensemble une représentation du thème traité.

Objectifs

Ouvrir l'imagination, favoriser la projection, l'expression grâce au pouvoir évocateur de l'image.

Toucher la corde sensible plus que la raison, avant d'entamer un travail plus réflexif.

Durée

De 1 à 3 heures.

Déroulement

Préparation

Sur les murs, le formateur a accroché des photographies, noir et blanc ou couleurs relatives au thème du stage, à l'activité professionnelle des stagiaires... Elles représentent des lieux (usines, bureaux, commerces, maisons, champs, etc.), des personnes (au travail, au repos, en groupe, seules, en uniforme, en vêtements de sport, etc.), des objets (véhicules, machines, végétaux, etc.) ou tout autre élément qui ait un rapport, fûtil lointain, avec le sujet traité.

Les photos sont numérotées, afin que l'on puisse les désigner plus facilement. Leur nombre peut varier de vingt à cinquante... Selon le thème abordé, le formateur les a trouvées dans des magazines professionnels, des centres de documentation, sur internet, etc. Il est également possible d'utiliser des dessins, des reproductions de tableau, pourquoi pas des objets en trois dimensions.

Animation

1. Quand les stagiaires entrent dans la salle, leur attention est inévitablement attirée par les photos. Ils les regardent, certains attentivement comme s'ils faisaient déjà un choix, d'autres distraitement.

Soit immédiatement, soit après une autre séquence de travail, le formateur déclare :

Les photos qui sont accrochées aux murs ont toutes un rapport, plus ou moins direct, avec le sujet que nous traitons aujourd'hui.

Certaines sont pour vous très évocatrices, elles vous disent quelque chose sur votre activité, sur votre perception du sujet.

D'autres ne vous « parlent » pas.

Je voudrais que vous vous leviez, que vous circuliez en silence dans la salle et que chacun d'entre vous choisisse une ou deux photos.

Ensuite nous parlerons de vos choix.

- 2. Les stagiaires intrigués longent les murs et s'arrêtent devant les photos. Le plus souvent, après un premier tour, ils reviennent en arrière et en examinent attentivement certaines, afin d'être sûrs de leur choix. Enfin, ils regagnent leur place.
- 3. Lors d'un premier tour de table, chacun s'exprime librement sur ce qu'évoquent les photos qu'il a choisies. Il n'y a aucune consigne, leur sélection peut reposer sur des facteurs subjectifs, uniquement émotionnels. L'objectif étant d'éveiller l'imagination et la projection, on doit laisser chacun affirmer ses choix, sans avoir à les justifier.

4. (Optionnel) Enfin, le formateur se place devant le *paperboard* et propose de prendre du recul, d'organiser ce qui a été dit :

Maintenant, nous allons essayer ensemble de clarifier notre vision du sujet, à partir de vos choix. Pouvez-vous essayer de les analyser, d'expliquer en quoi ils reflètent vos opinions, vos perceptions ? En quoi ils nous permettent de redéfinir le problème, de lui donner des contours plus nets, d'envisager les solutions, de construire les compétences adaptées ?

Sur le tableau, comme lors d'une séance de brainstorming, apparaissent des mots, des concepts qui sont regroupés au fur et à mesure, et qui donnent finalement un nouveau sens à la séquence précédente. Le formateur peut ensuite introduire un cadre théorique en complément, une méthode. Le plus souvent, ils sont déjà apparus en filigrane dans les propos des stagiaires.

Variante : le recours à l'image pour débrider la créativité et l'expression offre de multiples possibilités. Les stagiaires peuvent par exemple dessiner, faire des plans, des fresques, ou composer des collages à partir de photos de magazines... sur leur travail, leur environnement professionnel, leurs collègues, leur avenir, leurs idéaux, etc. Puis ils indiquent avec des flèches les relations entre les individus, les lieux, les concepts ; avec des couleurs les difficultés, les « points où ça fait mal, ceux où ça fait du bien... » Enfin, ils commentent, échangent entre eux sur ce qu'ils ont représenté.

Le jeu des citations

« Il nous faut peu de mots pour exprimer l'essentiel ; il nous faut tous les mots pour le rendre réel » (Paul ÉLUARD).

Description

Par équipe ou individuellement, les stagiaires tirent au sort deux cartons dans un tas. Sur chacun est notée une citation concernant le thème du stage.

Ils doivent en faire une synthèse la plus convaincante possible devant le groupe.

Objectifs

Ouvrir et élargir un débat sur un thème ardu, *sensible*, que l'on pourrait avoir tendance à aborder de façon exclusivement rationnelle.

Faciliter la prise de parole en proposant des supports, provoquer les « déclics ». Favoriser la réflexion de façon ludique.

Durée

De 1 à 2 heures.

Déroulement

Préparation

Se munir d'un jeu de cartons format 21 x 29,7 sur lesquels sont notées des citations concernant le sujet de la formation, ou de la séquence.

Prévoir également plusieurs cartons vierges.

Former des équipes de deux ou trois stagiaires (ou faire jouer les stagiaires individuellement).

Animation

1. Chaque équipe tire deux cartons au hasard dans le tas.

Une équipe peut échanger un de ses cartons (avec une autre équipe ou dans le tas) si elle estime que ses deux citations sont antinomiques.

Une équipe a également la possibilité de jouer son joker : remettre une citation dans le tas et prendre un carton vierge sur lequel elle note une citation ou un aphorisme de son cru.

Le formateur annonce :

À partir de maintenant, vous avez une dizaine de minutes pour vous préparer.

Le jeu va consister pour chaque équipe à présenter une synthèse de ses deux citations devant le grand groupe, en essayant d'être le plus convaincant possible.

Vous serez notés sur votre capacité de conviction, ainsi que sur votre respect du temps imparti : ni plus, ni moins de 60 secondes.

2. Les équipes se préparent séparément.

Puis, au signal du formateur, elles se lèvent à tour de rôle.

Un « maître du temps » chronomètre ; il annonce à voix haute 45 secondes, 30 secondes, 15 secondes, 0 seconde, – 15 secondes, etc. (dans l'idéal, il y a une horloge dans la salle).

Quand une restitution est achevée, les autres équipes votent : chacune peut attribuer de 1 à 10 points par intervention.

Le formateur fait le compte et note les totaux sur une feuille de *paper-board*. Si le temps n'a pas été respecté, il retire des points selon le barème suivant :

```
+ ou - 10 secondes : - 5 points ;
+ ou - 20 secondes : - 10 points ;
+ ou - 30 secondes : - 15 points.
```

3. Quand toutes les équipes sont passées, on fait les décomptes finaux et le classement : l'équipe vainqueur est félicitée. L'équipe vaincue a un gage : elle doit présenter, sans préparation, la synthèse de deux nouvelles citations !

Variante : le jeu du *Q-sort* consiste à donner à chaque équipe un paquet de vingt affirmations sur un thème donné (par ex. l'évaluation professionnelle). La consigne : effectuez un classement en respectant les cinq catégories ci-dessous. I. deux affirmations avec lesquelles je suis le plus d'accord ;

II. quatre affirmations avec lesquelles je suis d'accord;

III. huit affirmations que je juge neutres ;

IV. quatre affirmations avec lesquelles je ne suis pas d'accord ;

V. deux affirmations avec lesquelles je suis en total désaccord.

Les joueurs argumentent leurs sélections.

Les plaidoiries

Description

Comme dans le jeu des citations, il va s'agir ici pour les stagiaires d'être convaincants : chacun choisit un sujet qui lui tient à cœur (une théorie, une méthode, un concept...), en lien avec le thème du stage, et se prépare à défendre sa position.

Le groupe évalue les plaidoiries, des points sont attribués à chacune. Le gagnant reçoit une récompense, le perdant un gage.

L'exercice peut convenir à tous les domaines de formation, mais il importe que les stagiaires se sentent impliqués par leur sujet : la défense d'un mode de management (participatif *versus* directif), d'une pédagogie (de la découverte *versus* de la démonstration), d'une approche marketing (les études qualitatives *versus* les études quantitatives)...

Objectifs

Inciter les stagiaires à préciser leur opinion pour la défendre, à la formuler pour être bien compris.

S'entraîner à prendre en compte les réactions d'un auditoire pour le convaincre.

Créer une émulation dans le groupe.

Durée

2 à 8 heures.

© Groupe Eyrolles

Déroulement

- 1. Le formateur annonce l'exercice longtemps à l'avance, afin que les stagiaires ne soient pas pris de court, qu'ils puissent se préparer, ne serait-ce qu'inconsciemment.
- 2. Pendant le temps de préparation, il distribue éventuellement un canevas de réflexion, une liste de questions à se poser :
 - comment définir mon idée en quelques mots, quel *chapeau* pour ma plaidoirie ?
 - quelle est mon implication personnelle, quelles sont mes expériences les plus significatives ?
 - sur quoi se fondent mon choix, ma position, mes idées ?
 - quels sont mes principaux arguments? que peut-on leur opposer? quels arguments contradictoires?
 - quels exemples convaincants, quels contre-exemples?
 - quelles sont les difficultés pour mettre en application ma méthode, mon idée ?
 - quelles sont les personnes concernées ? quand, où, comment... ?
- 3. Le jour J, il est intéressant de mettre en scène la situation, de la matérialiser en déplaçant les tables et les chaises : les plaideurs se succéderont à la barre devant le groupe. Le formateur, solennel, annonce :
 - Chacun d'entre vous va maintenant présenter son opinion sur le sujet qu'il a choisi.
 - Il aura au plus 30 minutes pour convaincre ses auditeurs que c'est bien son idée qui est la bonne, son projet qui est le plus solide.
 - Au groupe de trancher, le cas échéant de départager les plaideurs qui se trouvent opposés sur un même sujet !
- 4. Dans un premier temps, aucun critère d'évaluation des plaidoiries n'est suggéré. L'obligation pour les stagiaires de les déterminer euxmêmes constitue un excellent exercice. Toutefois, le formateur pourra introduire deux niveaux la forme et le contenu et au fil

des plaidoiries inciter les auditeurs à préciser leurs critères, par exemple :

- la forme : clarté, simplicité, précision, concision, construction et correction des phrases, rythme, élocution, gestuelle, dynamisme, mise en scène, etc.
- le contenu : pertinence, originalité/personnalisation, maîtrise du sujet, créativité/innovation, argumentation, conviction, pédagogie, référence au vécu, aux expériences personnelles, recours aux exemples, progression dans le discours, etc.
- 5. Différents modes de gratification peuvent éventuellement être adoptés : distribution de points (par exemple, 1 000 à partager entre 10 plaidoiries) ; attribution d'une bourse au gagnant, d'une récompense (une collecte dans le groupe ? le droit jusqu'à la fin du stage de s'exprimer toujours avant les autres ? de choisir les activités du groupe ?) ; un gage pour le perdant...

Les Dix Commandements

Description

Les stagiaires, individuellement ou en sous-groupes, rédigent « les Dix Commandements » de leur activité professionnelle : dans un style biblique (mais bien sûr sans connotation religieuse), ils formulent les préceptes essentiels qu'il faut suivre pour rester... dans le droit chemin.

Objectifs

À travers une production ludique, la rédaction d'une sorte de testament professionnel, amener les stagiaires à analyser leur pratique et à en définir sa quintessence. Favoriser les prises de conscience.

Permettre aux stagiaires de formuler ensemble des règles de conduite simples, qui pourront ultérieurement leur servir de repères dans leur activité.

Durée

1 à 2 heures.

Déroulement

Le formateur expose les consignes de la séance :

Vous allez réfléchir à ce qui vous paraît essentiel pour exercer votre métier. Je souhaite que vous l'exprimiez sous forme d'une dizaine d'injonctions, dans un style qui pourrait rappeler l'Ancien Testament. Je voudrais que nous arrivions à rédiger ensemble vos « Dix Commandements ».

1. Selon leur nombre, l'ambiance du stage et le temps dont on dispose, les stagiaires travaillent individuellement, en sous-groupes ou en groupe entier.

© Groupe Eyrolles

- 2. Il est également possible d'animer la séquence avec la technique des post-it (cf. fiche technique n° 14) : les sous-groupes notent leurs commandements sur de grandes feuilles de carton.
- 3. Quel que soit le support, le formateur ou un stagiaire regroupe ensuite les propositions. Si on a utilisé des feuilles de carton, il les classe sur un tableau ou un panneau mural. Sinon, chacun s'exprime à tour de rôle en essayant de réagir quand deux commandements sont similaires. Le groupe recherche des formulations synthétiques qui sont reprises au *paperboard*.
- 4. Le document final est recopié par les stagiaires, ou intégré dans le compte rendu du formateur, afin qu'ils puissent s'en imprégner.

Variante : le formateur peut bien sûr demander aux stagiaires, selon le domaine abordé, sept consignes ou quatre recommandations ou cinq conseils... écrits dans un style théâtral, humoristique, technique, télégraphique... L'essentiel est que l'objectif de production soit précis et contraigne les stagiaires à explorer la question de fond pour l'atteindre.

Exemple Les dix commandements des formateurs d'un lycée professionnel

- 1. Les élèves tu respecteras, de la valeur tu leur reconnaîtras.
- II. Tu établiras avec eux des relations courtoises et compréhensives.
- III. À la porte de la classe tes soucis tu laisseras, à ton activité de pédagogue tu te consacreras.
- IV. La matière que tu enseignes tu élargiras. À chaque heure tu démontreras son utilité dans la vie de tes élèves.
- V. Tu relieras toutes les matières, entre elles tu jetteras des ponts.
- VI. Clair dans ton expression tu seras et ta voix poseras.
- VII. Humble, tu resteras. Au niveau des élèves tu t'adapteras.
- VIII. Tu renieras définitivement le cours magistral comme le pire des péchés. Par tous les moyens, tu susciteras la participation des élèves.
- IX. Tu fuiras la routine, d'une année à l'autre tes cours ne seront jamais les mêmes.
- X. Tu instaureras la démocratie dans ta classe. Les forts et les faibles tu réuniras.

L'atelier d'écriture à contraintes

Description

Sur les thèmes clés du stage, le formateur propose une série d'exercices d'écriture : rédiger un texte en respectant à chaque fois des règles différentes mais très précises. Paradoxalement, ces contraintes débrident l'imagination des stagiaires. En se focalisant sur une recherche de forme, ils expriment des idées ou des émotions qu'ils auraient difficilement formulées autrement.

Il ne s'agit évidemment pas de viser des prouesses littéraires. De grands écrivains ont déjà exploité les ressources de la littérature à contraintes : G. Perec, R. Queneau et tout le mouvement Oulipo. Les productions des stagiaires ne seront certainement pas à la hauteur de ces artistes. L'essentiel est qu'elles aient un sens dans le cadre du stage.

Objectifs

Détendre le groupe par une séquence ludique et créative, qui fait appel à d'autres capacités que la réflexion et l'analyse.

Permettre aux stagiaires d'atteindre une plus grande liberté d'expression, d'affiner et de préciser leurs pensées.

Durée

1 à 3 heures, selon le nombre d'exercices proposés.

Déroulement

1. La première phase est de déterminer les thèmes sur lesquels portera la séquence. On peut choisir celui que le groupe a abordé précédemment, ou d'autres.

2. Le formateur n'a pas besoin d'expliquer que les contraintes de rédaction auront un effet libérateur, contrairement à ce que supposent d'abord les stagiaires. Autant les laisser en faire l'expérience. Dans le même esprit, le formateur choisit lui-même le type et le nombre d'exercices qu'il propose successivement au groupe. En voici quelques-uns :

Exercice n° 1: les mots choisis

Le formateur choisit dix à quinze mots (ou les désigne au hasard dans un dictionnaire) et un des thèmes du stage. Les stagiaires doivent écrire un texte (récit, description d'une scène, d'une expérience...) ayant trait au thème et dans lequel figurent impérativement tous les mots.

Exercice n° 2 : à la manière de...

Le formateur distribue un document aux stagiaires : une page de roman, une partie d'un essai, un article... Il leur demande d'écrire un texte sur un des thèmes du stage, dans le même style.

Exemples : à la manière de Proust, Colette, Houellebecq, Freud, Le Boterf, etc.

Exercice n° 3 : le point de vue de...

Sur le sujet traité, il s'agit de choisir un personnage dont on donne le point de vue en essayant de s'exprimer comme il le ferait.

Exemples : le point de vue du Penseur de Rodin, d'un Martien, de Napoléon Bonaparte, d'un formateur en management, du responsable du local poubelles de l'entreprise, etc.

Exercice n° 4 : les idées reçues

Trouver de nouvelles définitions de certains mots en les déformant, éventuellement en pastichant les tendances culturelles ou intellectuelles du moment.

Exemple: « Informer consiste à en dire beaucoup pour cacher l'essentiel. »

Exercice n° 5 : les proverbes

Mélanger des proverbes connus pour en créer de nouveaux. Expliquer le sens de ces phrases et leur application dans le contexte professionnel.

Exemple: « Tout flatteur vole un bœuf. »

Exercice n° 6: la contrainte antonymique

Remplacer tous les mots d'une phrase (substantifs, verbes, adverbes) par leur contraire (ou leur opposé). Commenter les implications professionnelles de la nouvelle formule.

Exercice $n^{\circ} 7 : S + 7$

Remplacer dans chaque phrase d'un texte un mot par le septième qui le suit dans le dictionnaire.

Exercice n° 8 : littérature semi-définitionnelle (LSD)

Dans un texte donné, remplacer X (2 ou 3 ou 5...) mots de chaque phrase par leur définition.

Exercice n° 9 : le lipogramme

Écrire un texte à alphabet restreint, c'est-à-dire avec l'interdiction d'utiliser une lettre (le a, le t...).

Exemple : La Disparition, roman de G. Perec écrit sans e.

- 3. Après chaque exercice, les résultats sont comparés et le groupe choisit les meilleures productions. On commente le nouveau sens du texte, dans le cadre de l'activité professionnelle des stagiaires.
- 4. Le formateur anime une séance de bilan sur le fond et sur la forme :

Comment avez-vous ressenti les contraintes ?

Quels effets ont-elles eus sur vous ?

Quelles nouvelles idées vous ont-elles permis d'exprimer ?

Il est également possible d'extrapoler, d'engager avec le groupe, selon les objectifs du stage, une discussion sur l'effet des contraintes dans le travail :

Sont-elles des obstacles, des handicaps ?

Dans quels cas peuvent-elles avoir un rôle bénéfique ?

Travaillez-vous plus efficacement hors ou sous contraintes ?

Quel impact les contraintes ont-elles sur la créativité, sur la productivité ?

Quel type de management et d'organisation du travail peut tenir compte à la fois d'un besoin d'autonomie et de contrainte ?

Etc.

Les réponses diffèrent bien sûr selon les individus et les organisations, mais le débat sera certainement constructif...

Le jeu des saynètes

Description

Une saynète est une « petite pièce comique en une seule scène, avec peu de personnages » : une forme théâtrale idéale dans le cadre d'un stage.

De nombreuses troupes de comédiens offrent des prestations de « théâtre d'entreprise », à l'occasion de colloques, ou même de stages de formation, par exemple sur le stress au travail. Elles s'approprient la culture de l'entreprise, puis écrivent et mettent en scène une pièce qui en présente certains aspects de façon décalée.

Plus modestement, dans l'espace de son stage, le formateur propose aux participants de concevoir en sous-groupes des saynètes sur un des thèmes abordés, puis de les interpréter devant le grand groupe. À la différence du jeu de rôle, il ne s'agit pas d'improviser en essayant de se rapprocher de la réalité, mais bien de préparer et mettre en scène un scénario imaginaire, sur le mode comique, qui exprime l'essentiel de ce que l'on ressent sur le sujet, en le pastichant.

Objectifs

Aborder des thèmes délicats, *sensibles*, par le biais du jeu, de la satire et de la comédie. Permettre aux participants d'exprimer ce qu'ils ressentent sur ces thèmes, plus librement qu'à travers un discours construit.

Introduire une dimension émotionnelle dans la formation, élargir la vision sur un sujet qui pourrait être abordé de façon trop cartésienne.

Dédramatiser certaines situations en les teintant d'humour et de dérision. Offrir un exutoire aux émotions enfouies.

Durée

D'une demi-journée à plusieurs jours.

Déroulement

1. Difficile d'introduire le jeu des saynètes dès la première heure du stage : il faut que les participants se sentent en confiance, que certains modes de communication et d'échanges se soient petit à petit instaurés.

Quand l'ambiance le permet, sans doute après plusieurs autres séquences de discussion ou de jeu, le formateur énonce les règles du jeu :

Maintenant, nous allons travailler différemment. Nous avons beaucoup parlé, échangé des informations, des opinions. Nous allons essayer, en restant bien sûr dans le cadre de notre stage, de toucher encore plus la corde émotionnelle.

Je vous propose de constituer plusieurs sous-groupes de trois à cinq acteurs : ce que je demande à chacun, c'est de préparer le scénario d'une petite scène qu'il va ensuite interpréter devant le grand groupe.

Dans ces scénarios, vous essaierez de raconter ce qui est essentiel pour vous, concernant notre sujet. D'illustrer de façon comique vos expériences, vos ressentis.

Dans un premier temps, vous allez vous répartir les rôles, peut-être désigner un metteur en scène, un décorateur. Puis vous prévoirez ensemble une situation, une intrigue, un décor, des répliques. Enfin, vous répéterez avant la représentation finale.

Nous ferons un premier point d'ici une heure. Nous déciderons alors ensemble du temps qu'il vous faut pour finir.

2. Parfois, la stupeur accueille cet énoncé. Certains participants se dérobent, expriment leur gêne : « J'ai horreur de jouer la comédie ! » Mais finalement, les sous-groupes se forment et chacun choisit son rôle en fonction de ses aptitudes, de ses envies. Une ou deux personnes refusent définitivement d'être acteur ; elles seront donc coscénariste ou metteur en scène. L'essentiel est que chacun contribue à sa manière à la conception d'une saynète.

Dans les premiers temps de cette phase de préparation, le formateur est très sollicité : « Nous ne voyons vraiment pas quoi dire ! Le

travail, ce n'est pas du théâtre! » etc. Il doit convaincre, expliquer qu'il ne s'agit pas de reproduire la vie au travail, mais plus de la parodier, d'en donner une image décalée. Et que les sujets d'inspiration ne manquent pas : il suffit de puiser dans les expériences de chacun, par exemple dans celles que l'on a déjà évoquées au début du stage.

Petit à petit, les stagiaires se piquent au jeu. Chacun trouve la place et la fonction qui lui conviennent. Il y a ceux qui se révèlent doués pour la comédie, d'autres pour écrire un dialogue, d'autres pour échafauder une situation incongrue...

- 3. Enfin, quand tous les sous-groupes sont prêts, les participants se rassemblent. Une partie de la salle est dégagée : ce sera la scène. Les chaises sont disposées comme dans un théâtre.
- 4. L'une après l'autre, les troupes interprètent leur saynète. Quelquesunes la précèdent de préambules et d'explications un peu longues : le formateur doit rappeler que la situation est censée parler d'ellemême, que les commentaires viendront ensuite.
- 5. Plusieurs modes d'exploitation du jeu sont envisageables :
 - soit on fait une pause après chaque saynète, et le groupe en discute à chaud. L'avantage est que les réactions sont immédiates ; dans certains cas, le public peut même demander aux acteurs de modifier un peu la scène et de la réinterpréter. L'inconvénient est que, de saynète en saynète, les sous-groupes s'influencent mutuellement, éventuellement se censurent ;
 - soit l'exploitation est faite quand tous les sous-groupes ont joué. Les participants ont plus de recul, il est souvent plus facile d'analyser les réactions et les émotions, de les comprendre, de leur donner un nom. Puis, dans un second temps, de prendre conscience de certains éléments clés des problèmes qui ont été théâtralisés, voire d'y remédier.

Que la séquence d'analyse soit constructive ou non, le jeu a été bénéfique : il a permis d'extérioriser certains blocages, de dédramatiser les situations, de dénouer des nœuds émotionnels.

© Groupe Eyrolles

Fiche technique n° 49

La gymnastique de latéralisation 1

Description

Durant la journée, entre deux séquences intenses, le formateur anime une brève séance de gymnastique, basée sur des mouvements très simples qui peuvent être effectués dans une salle de réunion.

Objectifs

Mettre les stagiaires en bonne disposition pour aborder une nouvelle séquence. Leur permettre de se relaxer.

Lever les blocages physiques, les problèmes de latéralisation (cerveau droit, cerveau gauche) qui nuisent à la concentration et à la réflexion.

Introduire la dimension corporelle dans un espace où prédomine celle de l'intellect.

Durée

10 à 30 minutes.

Déroulement

1. Pour la première séance de gymnastique, le formateur doit quelques explications aux stagiaires. Il les donne d'une voix basse et posée :

Alors que nous avons jusqu'à présent parlé et réfléchi, utilisé essentiellement nos facultés cérébrales, nous allons maintenant laisser s'exprimer notre corps. Nous allons faire des mouvements très simples, qui vont vous faire du bien, et qui vous permettront de mieux travailler ensuite.

Certains participants se détendent très vite : ils pratiquent sans doute le yoga, la relaxation ou le stretching. D'autres restent les bras

^{1.} Référence: DENNISON P. et G., Brain Gym. Le Mouvement clé de l'apprentissage, Éd. Le Souffle d'or, 1992.

croisés et semblent plus noués. Ceux-là n'ont pas l'habitude de se mouvoir en public et sont plus gênés par leur corps, mais ils vont vite se décontracter...

Le formateur, debout et les yeux fermés, commence par mettre les stagiaires en condition :

Fermez les yeux, laissez les bras ballants, inspirez et expirez profondément. Plusieurs fois. Prenez conscience de votre corps, d'abord de la plante de vos pieds sur le sol, puis vous remontez lentement, vous sentez les muscles de vos mollets... (ainsi de suite).

2. Quand le groupe est détendu, le formateur propose successivement plusieurs exercices dans la liste suivante :

Exercice n° 1 : effectuer des rotations du cou à 180 degrés d'abord en arrière, puis en avant.

Exercice n° 2 : lever un genou et le toucher avec la main opposée. Baisser le genou et relever la main vers le plafond. Faire l'exercice plusieurs fois, puis changer de genou et de main.

Exercice n° 3 : dessiner dans l'air un 8 couché avec son doigt pointé. Dans un sens, puis dans l'autre, lentement, rapidement, en faisant varier la taille du ∞. Changer de bras.

Exercice n° 4 : faire le même exercice en binôme, l'un faisant face à l'autre et le guidant.

Exercice n° 5 : dessiner dans l'air un cercle sur un plan vertical avec chacune de ses mains, en tournant dans le même sens, puis dans des sens opposés.

Exercice n° 6 : faire tourner une main sur son ventre, une autre sur le sommet de sa tête, avec des sens de rotation différents.

Exercice n° 7: battre le rythme avec un tempo différent pour chaque main (exemple : 3 mesures à 4 temps de la main gauche, 4 mesures à 3 temps de la main droite ; au 12^e temps, les mains doivent se rejoindre).

Variante : il est fréquent que les stagiaires puissent eux-mêmes proposer des exercices de relaxation. Certains animeront même la séance entière, bien mieux que le formateur.

Les marches interactives

Description

Un esprit sain dans un corps sain! Pourtant, la dimension physique est souvent absente des stages de formation... Six exercices sont donc proposés ici: dans chacun, les stagiaires marchent tout en interagissant selon certaines règles. La plupart se suffisent à eux-mêmes et ne requièrent aucun commentaire ni analyse. D'autres sont le point de départ d'échanges plus libres sur le thème du stage.

Objectifs

Introduire une dimension physique dans l'espace du stage, toucher à la fois le corps et l'esprit, l'émotion et la raison.

Améliorer le bien-être, la détente physique des participants pour favoriser leur concentration et leur réceptivité.

Durée

De 6 minutes à 45 minutes.

Animations

Préparation

La marche aveugle

Les stagiaires se répartissent en binôme.

Dans chaque binôme, l'un marche en aveugle (un bandeau sur les yeux), l'autre le guide dans la pièce, d'abord en le tenant par le bras, puis d'une autre manière (l'épaule, la main...), mais toujours sans parole.

Ils se déplacent ainsi pendant 3 minutes environ, puis changent de partenaire au signal du formateur et/ou intervertissent les rôles : chaque guide devient aveugle et vice versa.

Une brève analyse est ensuite proposée :

Qu'avez-vous ressenti ? Quelles différences entre les deux rôles ? entre vos deux partenaires ? Qu'est-ce que le jeu vous apprend sur vous-même ?

La marche bavarde

Après un échange soutenu en grand groupe, ou un exposé complexe, les stagiaires se déplacent dans la salle deux par deux, en poursuivant plus paisiblement la discussion et en comparant leurs opinions, leurs expériences.

Suit éventuellement une synthèse des échanges, ou bien l'on se contente d'avoir amélioré le bien-être et la quiétude du groupe.

Pourquoi pas une musique douce en fond sonore ?

Le mime en marche

Alain marche normalement autour de la salle, Élodie l'observe.

Puis Élodie suit Alain et imite sa démarche.

Enfin, Alain s'assied et Élodie continue de l'imiter.

Les rôles sont ensuite inversés.

Enfin, les stagiaires commentent deux par deux leurs observations.

La marche équidistante

Pour ce jeu, une grande salle est préférable. On peut également le pratiquer en extérieur, dans une cour ou un jardin (mais à l'abri des regards !)

Dans un premier temps, les participants sont en cercle, les bras ballants. Le formateur donne la consigne : Chacun de vous choisit deux personnes sans le dire. À mon signal, vous allez vous déplacer dans toutes les directions, mais en restant à distance égale de ces deux personnes !

Le jeu dure 3 minutes. Si l'espace est suffisant, les participants se déplacent sur de grandes distances en s'observant mutuellement. On ne sait pas qui a choisi qui, mais les triangles invisibles se superposent, s'enchevêtrent. Les participants gloussent, accélèrent le pas, ralentissent, bifurquent brusquement... Chacun tente de deviner qui le suit, sans lâcher du regard ceux qu'il a lui-même choisis.

Enfin, les participants regagnent leur place et échangent leurs impressions.

Le baromètre géant

Ce jeu requiert un minimum de préparation : le formateur a construit un immense baromètre gradué. Les graduations s'étalent du pire (le cauchemar) au meilleur (le nirvana). L'idéal est d'avoir une mince planche en bois d'environ deux mètres de long et trente centimètres de large ; et d'y coller des cartons dont le contenu varie en fonction du thème de la formation. De cette façon, le support peut être réutilisé d'un stage à l'autre.

Le baromètre est au centre de la pièce sur un trépied. Sur une petite table à proximité sont à disposition un bloc de post-it et un marqueur.

Les participants se déplacent en cercle dans la salle. Un à un, au gré de leur impulsion, ils sortent du cercle et se placent devant le baromètre.

Ils inscrivent leur nom sur un post-it et le collent à l'endroit qui leur convient, selon leur position par rapport au problème posé : plutôt l'enfer ou plutôt le nirvana.

Tous les participants se rassemblent ensuite devant le baromètre et commentent les positions des post-it, les groupes qui se sont formés, les solitaires.

Les balles de couleur

Les participants marchent autour de la salle.

Le formateur a trois balles de couleur. Quand il frappe dans ses mains, les participants s'arrêtent de marcher. Le formateur envoie successivement à trois d'entre eux, au hasard, la balle rouge, la bleue, puis la verte. Chacun doit exprimer son opinion, sa position sur le sujet à l'ordre du jour, mais en respectant des consignes variables selon la couleur de la balle :

- Balle rouge: une critique, une insatisfaction;
- Balle bleue : une louange, une satisfaction ;
- Balle verte : une suggestion.

Puis le groupe reprend la marche. Nouvel arrêt. Le participant qui a la balle rouge la lance à un collègue qui s'exprime, toujours dans le respect des consignes, idem pour celui qui a la balle bleue, la balle verte. Et ainsi de suite.

Les exercices de créativité

Description

Quels qu'ils soient, les exercices de créativité proposent tous d'aborder différemment un problème, de dépasser les limites que l'on impose inconsciemment à son traitement. En formation, ils ont la même fonction que les exercices de relaxation, transposés dans l'univers mental : les stagiaires assouplissent leurs modes de réflexion et d'appréhension d'un sujet, et lui donnent une nouvelle dimension.

Objectifs

Découvrir de nouvelles idées, de nouveaux axes de solutions ou d'action en abordant un thème, un problème différemment.

Apporter une diversion au milieu d'une journée de réflexion et de concentration.

Débrider l'imagination et les capacités créatives des stagiaires, les rendre plus réceptifs à de nouvelles notions.

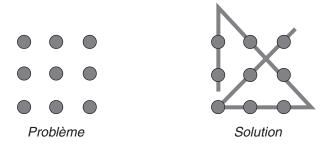
Durée

1 à 2 heures.

Déroulement

- 1. La séance commence par une pause ludique pendant laquelle le groupe cherche à résoudre trois problèmes classiques :
 - comment construire une maison dont tous les murs sont tournés vers le Sud ? (réponse : en la construisant au pôle nord);
 - on trouve dans la nature Victor avec un sac vide et Pierre avec un sac plein. Victor est vivant. Pierre est parti dans l'autre monde. Pourquoi ? (réponse : Victor et Pierre sont des parachutistes);

- comment relier 9 points en 4 traits droits et sans lever le crayon ?



2. Viennent ensuite les exercices de créativité à proprement parler, qui sont choisis en fonction du sujet et adaptés à chacun :

Exercice n° 1 : dans l'idéal

En quoi votre projet est-il irréaliste? Quels sont les freins, les lacunes pour le concrétiser? Dans l'idéal, en supposant que soient levés ces freins et ces obstacles, qu'il n'y ait ni censure ni limite matérielle, quel projet réaliseriez-vous?

Exercice n° 2 : le débat

Deux sous-groupes prennent respectivement le rôle de l'avocat et du procureur pour débattre d'une idée, d'un projet. Puis les rôles sont intervertis.

Exercice n° 3: les cartes mentales

Les stagiaires associent tous les mots qui leur viennent à l'esprit sur le thème abordé. Ce thème est représenté par un cercle au centre du *paperboard*. Les mots sont notés en étoile à partir de ce cercle, avec des ramifications, des regroupements... (on peut également utiliser des cartons ou des post-it, plus faciles à déplacer).

Exercice n° 4 : la chaîne

Un stagiaire commence à décrire son projet en une phrase qu'il note sur une feuille de papier. Il replie la feuille pour cacher la phrase et la passe à son voisin qui la remplit à son tour. Ainsi de suite...

Exercice n° 5: la cataliste

Appliquer différentes déformations à un thème, un projet :

- l'inverser :
- le combiner ;
- l'agrandir;
- l'adapter;
- le réduire :
- le diviser :
- le remplacer;
- le noircir.

Exercice n° 6: le tabou

Dans un premier temps, le groupe liste les cinq mots qui caractérisent un thème, un projet. Puis un participant décrit ce thème, ce projet... sans utiliser les cinq mots. S'il en utilise un, il a perdu et son voisin tente sa chance.

Exercice n° 7: l'exutoire

Sans prendre de gants, le groupe exprime les sentiments les plus négatifs sur une méthode apprise au cours de la formation (ou sur un autre thème).

Exercice nº 8 : les médias

Imaginons que les idées, les méthodes dont nous avons parlé au cours de la formation soient utilisées pour l'animation d'une émission télévisée (citer une émission qui a un bon taux d'audience sur le moment). Décrivons l'émission dans ses détails. On peut même la simuler.

Exercice n° 9: le totem

Quel est le totem ou le fétiche de notre groupe ?

© Groupe Eyrolles

O Groupe Eyrolles

LES TECHNIQUES D'ANIMATION

POUR GÉRER L'ALTERNANCE

- ▲ En sous-groupes
- Sur plusieurs sessions
- ▲ Pour se rapprocher de l'entreprise
- ▲ De créativité ou de détente
- ☞ Pour gérer l'alternance
- ▲ Avec Internet

La réunion de lancement de la formation

Description

Organisée en début d'année, la réunion où se retrouvent les formateurs et les tuteurs (et si possible les stagiaires) est l'occasion privilégiée pour instaurer une relation de partenariat. Elle est souvent désertée par les tuteurs, soupçonnés de ne pas s'investir dans la formation. Surchargés de travail, accaparés par des contraintes de production, parfois géographiquement éloignés, ils peuvent effectivement se montrer peu disponibles.

Aussi faut-il considérer la réunion comme un lieu de communication, de convivialité plus que d'information, pour leur donner envie d'y venir plus souvent : le timing privilégie les échanges et l'expression de leurs attentes. Le programme de la formation, modifié et complété en fonction de celles-ci, peut être plus facilement présenté comme une réponse pragmatique aux besoins des entreprises.

Objectifs

Rapprocher la logique de production de l'entreprise et celle des formateurs, naturellement plus centrée sur la formation.

Établir avec les tuteurs une relation privilégiée qui permettra le bon déroulement et le suivi de la formation.

Impliquer les tuteurs dans la préparation et la mise en œuvre de la formation. Les associer aux choix des objectifs d'apprentissage. Ne pas se contenter vis-à-vis d'eux d'une information descendante.

Durée

Préparation, animation et analyse : 3 à 4 heures.

La réunion elle-même : 1 h 30 à 2 heures.

Déroulement

- 1. La ligne de conduite à adopter pour intéresser les tuteurs est de les considérer comme des partenaires, de se mettre à leur écoute. S'ils souhaitent les impliquer, les formateurs ne peuvent se contenter de leur transmettre des informations, de leur présenter le référentiel et le programme. Il est encore plus important de recueillir leurs attentes et leurs besoins, pour les mettre en adéquation avec le contenu de la formation.
- 2. Le but de la réunion est de jeter les bases communes d'une progression pédagogique qui corresponde aux compétences recherchées par les entreprises (notamment à une éventuelle saisonnalité) autant qu'au programme. Ainsi, les activités en entreprise et les périodes de formation au centre pourront se répondre et se compléter. Une pédagogie basée sur l'exploitation des situations de travail sera plus facilement mise en œuvre par les formateurs.
- 3. Nous conseillons aux formateurs de désigner parmi eux un animateur, et à ce dernier de suivre les principes d'animation indiqués cicontre, valables pour toute réunion où l'on désire susciter la participation des personnes présentes.
- 4. Dans l'hypothèse d'une durée d'environ 90 minutes, le canevas peut être le suivant :
 - accueil, présentation des objectifs de la réunion (5 minutes) ;
 - tour de table de présentation (10 minutes);
 - ce qui doit être dit sur le métier, avant de parler de la formation : les problèmes actuels, les changements perçus ou attendus, etc. (15 minutes);
 - ce que chacun attend de la formation, les tâches attribuées aux stagiaires, les compétences requises et recherchées par les entreprises, les domaines dans lesquels les besoins sont les plus importants (30 minutes);
 - présentation et échange sur les documents de liaison, la logistique de la formation (30 minutes).

© Groupe Eyrolles

4 principes pour animer une réunion

- 1. Cadrer la discussion, indiquer ses objectifs, ses limites, mais donner le plus rapidement possible la parole aux participants.
- 2. Faire circuler la parole (comme une balle qui passe de l'un à l'autre), veiller à ce que chacun s'exprime.
- 3. Reformuler les propos des participants, plutôt que de leur poser des questions plus ou moins directives.
- 4. Synthétiser, recadrer à intervalle régulier pour que chacun ait des repères et soit en phase avec le groupe.

Si la réunion est conviviale, si elle est un véritable moment d'échange, gageons que les tuteurs seront plus nombreux pour la prochaine rencontre et qu'ils s'impliqueront davantage. Ils seront plus réceptifs aux informations que les formateurs désirent leur transmettre, à un rappel de leur rôle. Ils envisageront plus facilement leur propre formation pédagogique.

→ Les différents points abordés dans la réunion de lancement seront approfondis individuellement lors des enquêtes et des visites en entreprise. Ce sera notamment l'occasion de discuter davantage du stagiaire et de sa progression.

Variante : puisque l'on désire que les stagiaires soient acteurs de leur formation, il est logique qu'ils participent à ces réunions. L'expression de leurs attentes, de leurs besoins, de leurs craintes est aussi déterminante que celle des tuteurs. Si la réunion est bien menée, elle est très instructive pour ces jeunes qui à travers les propos des tuteurs ont un panorama global du milieu dans lequel ils s'engagent. Cependant, selon le métier et la culture professionnelle, leur présence peut également être un frein à la participation des tuteurs. C'est pourquoi nous ne la préconisons pas de façon systématique.

© Groupe Eyrolles

Histoire de stage Rencontre ou réunionite ?

Pascal, formateur en électroacoustique dans une école professionnelle, est très intéressé par l'organisation de la nouvelle formation Bac + 2. Il aimerait que les tuteurs le soient également. Pourtant, quelques mois avant le lancement, lors d'un stage sur la pédagogie de l'alternance, il est amer :

« Ils (les tuteurs) ne viennent jamais, on a beau les inviter, leur dérouler le tapis rouge, les rappeler la veille : rien à faire. À croire que la formation ne les intéresse pas ! Vous avez la réunionite, nous disent-ils, nous, on bosse ! »

En réponse, l'animateur du stage propose au groupe un jeu de rôle sur le thème de la réunion de lancement, en prenant par exemple une formation en alternance de prothésiste. D'abord réfractaire, Pascal accepte de « se mettre dans la peau » d'un tuteur et se prépare. Il se concentre sur ce qu'il ressentirait, sur ce qu'il attendrait et sur ce qu'il souhaiterait dire lors d'une telle réunion.

En fait, durant l'exercice, il n'a pas vraiment le temps de s'exprimer, si ce n'est pour réagir ponctuellement sur tel ou tel point du programme, car les stagiaires qui jouent le rôle des formateurs (leur propre rôle en fait) ont très bien préparé la réunion, trop bien : les documents circulent, les exposés sur la formation sont bien ficelés. Et lors du premier tour de table, les tuteurs un peu intimidés se contentent de décliner leur nom et celui de leur entreprise. Les quelques grincheux qui entament le sempiternel discours sur le bas niveau des élèves sont bien vite interrompus. Quant à leurs attentes, ils les préciseront une autre fois...

Lors de l'analyse du jeu de rôle, Pascal est le premier à reconnaître qu'il s'est senti frustré de ne pas s'exprimer davantage. À la place d'un vrai tuteur, il n'aurait pas eu envie de revenir. De fil en aiguille, le groupe de formateurs en arrive à conclure qu'il vaut mieux écouter les professionnels que parler soimême, si l'on vise leur implication. Une fois passées les premières récriminations, ils se montreront certainement plus coopératifs et plus constructifs.

Pascal retient la leçon. Deux ans plus tard, il revoit l'animateur du stage et s'enthousiasme : « Les tuteurs viennent aux réunions maintenant et c'est nettement plus intéressant ! On s'ajuste à leurs attentes, sans perdre de vue le programme pour l'examen, de leur côté ils suivent la progression. Et quand on les invite, ils ne se font pas prier : plus question de réunionite ! »

L'enquête auprès des tuteurs

Description

Si la réunion permet d'engager avec les tuteurs une relation de confiance et d'échange, une enquête écrite plus précise reste indispensable pour approfondir certains points, notamment :

- les missions et travaux que l'entreprise envisage de confier au stagiaire, totalement ou en partie, les capacités qu'il pourra acquérir ;
- les domaines que le tuteur aimerait voir aborder au centre de formation, totalement ou en partie, les capacités qu'il souhaiterait que le stagiaire acquière.

Objectifs

Ajuster la formation aux besoins des entreprises.

S'assurer que les stagiaires aborderont l'ensemble du programme entre les deux lieux de formation, l'entreprise et le centre.

Durée

Préparation et envoi de l'enquête : 1 à 2 heures.

Délai d'attente : 1 mois.

Traitement des questionnaires : 2 à 4 heures.

Déroulement

 L'enquête est adressée avec une lettre d'accompagnement, peu de temps après le référentiel et le règlement d'examen. Une réponse par courrier ou par télécopie est demandée. En cas de non-réponse, un formateur téléphone au tuteur pour remplir le questionnaire avec lui.

© Groupe Eyrolles

Exemple de questionnaire

	Tâche/Capacité	Confiée en entreprise	ée en prise	Commentaires, partie de la tâche confiée au stagiaire	Doit être a Centre de	Doit être abordée au Centre de formation	Commentaires, partie à aborder au Centre de formation
		. <u>.</u>	Non		Oui	Non	
Domaine 1 :							
Domaine 2 :							
Domaine 3 :							
Domaine 4:							
Domaine 5 :							
Domaine 6 :							
Domaine 7 :							

2. Sur la base de cette enquête, les formateurs peuvent intégrer avec précision les activités et les souhaits des entreprises dans la progression pédagogique. Les documents de liaison serviront à affiner et à suivre cette progression pendant la formation.

Variante 1 : si le temps imparti à la réunion de lancement est suffisant, il est possible de débuter par un questionnement oral et précis correspondant à ce questionnaire. Dans un second temps, formateurs et tuteurs construisent ensemble la progression pédagogique dans le détail.

Variante 2 : les centres de formation d'apprentis utilisent différents documents qui relient l'apprenti, le maître d'apprentissage et les formateurs :

- le carnet d'apprentissage contient : a) des informations générales sur la formation, le métier, les droits et devoirs des différents acteurs ; b) des informations pédagogiques : emploi du temps, règlement d'examen, objectifs généraux de la formation par semestre (document de liaison) ; c) un espace de communication rempli par l'apprenti et commenté par le maître d'apprentissage : ce qui a été abordé au CFA, ce qu'il serait intéressant de confier à l'apprenti en entreprise, ce que l'apprenti a effectivement fait en autonomie ou en équipe ;
- les fiches navettes sont établies à la fin de chaque période de formation.
 Elles indiquent aux apprentis des objectifs de recherche et d'approfondissement en entreprise. Ainsi, ils ont un support pour noter leurs vécus et les problèmes qu'ils rencontrent sur des thèmes précis. Pour être réellement utiles, les fiches navettes (ou fiches de récupération de vécus) doivent être exploitées dès le retour des apprentis au CFA. L'équipe pédagogique se base sur les informations et questions contenues dans ces fiches pour réajuster le programme de la semaine.

Les visites des formateurs en entreprise

Description

La visite du formateur en entreprise est par excellence l'acte de communication qui permet le rapprochement avec le tuteur. Elle est le signe d'une volonté de partenariat, la manifestation d'une proximité entre les différents acteurs de la formation.

Comme lors de la réunion, le formateur gagne à se mettre à l'écoute de son interlocuteur. Il se pose comme l'animateur d'un échange entre lui, le tuteur et le stagiaire.

Objectifs

Rapprocher le tuteur et le formateur, entretenir le lien de partenariat qui les unit.

Régler d'éventuels problèmes concernant le stagiaire.

Expliquer l'alternance, en montrer l'intérêt pour l'entreprise, « commercialiser » ce type de formation.

Étoffer la connaissance que le formateur a du milieu professionnel, recueillir des informations qui lui serviront à concevoir des études de cas, des mises en situations, des exercices de résolution de problème.

Durée

30 minutes à 2 heures (sans compter les déplacements).

Déroulement

- 1. Indispensable, la visite se heurte parfois à divers obstacles (outre les problèmes de disponibilité) :
 - le tuteur ou le chef d'entreprise se sent jugé, évalué non seulement dans son rôle pédagogique, mais également sur ses compétences professionnelles;
 - le formateur a le sentiment de n'être pas reconnu comme un vrai professionnel, puisqu'il ne travaille pas (ou plus) en entreprise;
 - s'il intervient dans un domaine général comme les mathématiques ou le français, l'utilité professionnelle de ce qu'il enseigne n'est pas toujours claire pour le tuteur.
- 2. Pour surmonter ces obstacles, la première solution est de se mettre psychologiquement en condition pour écouter, recueillir les attentes, plutôt qu'informer et évaluer. Si un problème réel se présente, s'il s'avère par exemple que le stagiaire n'a pas une activité réellement formative dans l'entreprise, il est plus facile de le résoudre dans le cadre d'une relation de confiance et de partenariat. Rappelons quelques principes pour mener un entretien « centré sur la personne » :

4 principes pour mener un entretien

- 1. Poser des questions ouvertes plutôt que fermées.
- 2. Respecter les temps de latence, de silence.
- 3. Reformuler pour approfondir.
- 4. Être attentif au non-verbal, à la gestuelle.
- 3. En général, il est préférable dans un premier temps de ne pas centrer la discussion sur les activités de l'entreprise, ses méthodes, mais sur le stagiaire et son évolution. Il faut analyser les problèmes rencontrés et envisager ensemble les solutions. Cela évite au tuteur de se sentir remis en question et permet d'établir un lien avec lui.

© Groupe Eyrolles

- 4. La présence et la participation du stagiaire sont requises. Il participe à l'évaluation de son travail qui peut être informelle ou centrée sur l'utilisation d'une grille portant sur différents critères préétablis :
 - comportement (sérieux, ponctualité, sens des responsabilités, intégration dans l'équipe, etc.);
 - organisation du travail (respect des délais, des règlements internes, adaptation aux différentes tâches, etc.);
 - méthode/technique (rapidité, autonomie, rigueur, précision, etc.).
- 5. Pour chaque critère, le tuteur, le stagiaire et le formateur s'entendent sur un indice d'appréciation (très satisfaisant, satisfaisant, insuffisant, très insuffisant) qui sert de base à la discussion. Ils en déduisent des objectifs de progrès pour le stagiaire.
- 6. En fin d'entretien, il est possible de parler davantage du métier, du contenu de la formation, d'expliquer l'intérêt des différents domaines (notamment généraux) abordés au centre de formation, de montrer pourquoi il est utile d'apprendre plusieurs méthodes différentes (si celles de l'entreprise ne correspondent pas à celles enseignées au centre de formation).

Variante : d'autres canevas de visite sont envisageables, mais d'une façon générale ils refléteront toujours cette intention de dialogue. Lors d'une première rencontre, si le formateur a un bon contact avec le tuteur, il décide par exemple de l'interviewer sur son activité contrairement à ce qui est suggéré précédemment. Il entre ainsi davantage dans l'intimité du professionnel, ce qui peut déplaire à certains, mais que d'autres percevront comme un signe d'intérêt :

Pouvez-vous me présenter votre entreprise, son activité, ses spécificités, son type de clientèle... ?

Parlons de vos atouts, de vos difficultés, de vos projets dans les principaux domaines de l'activité d'une entreprise : management, production et rendement, commercialisation, gestion, organisation du travail...

Quels sont vos attentes et vos besoins dans ces domaines ? En quoi le centre de formation peut-il vous aider à les satisfaire ? Qu'attendez-vous du stagiaire sur ces différents points ?

Les dix commandements de la visite en entreprise avec l'aimable autorisation du Centre de formation des apprentis de l'industrie de Maurin (34)

- 1. Parmi toutes tes activités, la visite en entreprise tu privilégieras : elle est l'occasion d'une relation renforcée avec le maître d'apprentissage, elle te permet d'entretenir le partenariat triangulaire et de mieux connaître l'entreprise, ses activités, ses besoins. Elle la fidélise.
- 2. Tu profiteras de la visite pour transmettre des informations : en fonction de la période, de l'actualité, tu évoqueras la taxe d'apprentissage, les journées portes ouvertes, la formation maître d'apprentissage... Tu feras aussi connaître les approches pédagogiques spécifiques, comme l'individualisation. Peu à peu, tu feras du CFAI l'interlocuteur privilégié de l'entreprise.
- 3. La présence de l'apprenti pendant la visite sera ta règle : elle est obligatoire, sauf en cas de force majeure. Si l'apprenti est souvent en chantier lointain, tu t'arrangeras malgré tout pour qu'il soit présent : tu optimiseras tes déplacements, visiteras éventuellement le même jour des apprentis d'autres filières. Si la présence de l'apprenti est totalement impossible, tu accentueras la préparation de la visite avec lui, et tu lui transmettras un compte rendu ensuite.
- 4. De la visite tu te serviras pour évaluer la progression de l'apprenti, pour préciser ses points forts et faibles. Tu pourras réaliser son autoévaluation soit avant la visite, pour discuter de façon plus précise avec lui et le MA, soit au moment de la visite de façon interactive. Sur sa motivation à travers la visite tu agiras : en la préparant avec lui, en le valorisant, et tout simplement en le rencontrant dans son environnement professionnel.
- 5. Inlassablement, tu rappelleras à l'apprenti l'importance du livret, outil clé de l'apprentissage. Lors de la visite, tu l'exigeras. Si l'apprenti et le maître d'apprentissage le trouvent trop administratif, trop théorique, tu leur en montreras l'utilité et veilleras à sa tenue. Incite l'apprenti à utiliser la partie « commentaires » pour faire remonter des informations vers l'entreprise. Durant toute la formation, consulte-le régulièrement, au besoin note et sanctionne.
- 6. Dans certains cas, la visite sera pour toi l'occasion de résoudre les problèmes que rencontre ton apprenti, les conflits avec son entreprise. Tu seras son porte-parole, tu faciliteras la communication. Tu t'assureras également de l'activité formative de l'entreprise. Dans les cas extrêmes, il te faudra recadrer, ajuster l'activité de l'apprenti avec les objectifs de la formation.

© Groupe Evrolles

© Groupe Eyrolles

- 7. Tu garderas présent à l'esprit que les visites te permettent de rester « connecté » avec le métier, d'adapter ta formation au contexte professionnel, de lier cours et activités en entreprise.
- 8. Tu assureras la gestion des visites, le suivi administratif et pédagogique, l'historique des relations avec l'entreprise. Tu prépareras la visite, réuniras les informations dont tu as besoin, éditeras les fiches qui te seront utiles.
- 9. Tes rendez-vous dans l'entreprise tu confirmeras par téléphone, fax ou mail. Tu t'assureras que ton interlocuteur est bien, dans la mesure du possible, le référent de l'apprenti.
- 10. Pour faciliter la gestion de ton planning, l'agenda électronique tu tiendras à jour. Ainsi, les autres acteurs du CFAI pourront connaître tes indisponibilités et ne pas te proposer de remplacement si tu as prévu une visite en entreprise.

La charte de qualité

Description

La charte est un engagement entre les trois partenaires de l'alternance, sur des points qui leur paraissent essentiels pour maintenir la formation à un bon niveau de qualité. Elle nécessite une préparation, un important effort de concertation et un suivi. En toute rigueur, elle prend en compte non seulement la satisfaction des trois acteurs, mais aussi celle des clients finaux, c'est-à-dire de ceux qui bénéficient des services ou produits des entreprises concernées.

Remarque

→ Nous ne présentons pas les procédures de certification qualité d'un organisme de formation, qui débordent du thème de cet ouvrage, mais uniquement l'élaboration d'un accord écrit qui favorise la coopération de chacun pour le bon déroulement du stage.

Objectifs

Inciter les trois catégories d'acteurs de la formation (stagiaires, tuteurs, formateurs) à s'engager sur des objectifs communs.

Assurer avec les entreprises des conditions de partenariat qui permettent la professionnalisation de la formation.

S'entendre sur les moyens à mettre en œuvre pour que les stagiaires acquièrent des compétences répondant aux besoins de l'entreprise, qu'ils puissent offrir une prestation satisfaisante aux clients finaux et se maintenir ultérieurement sur le marché de l'emploi.

Durée

Préparation, animation des réunions : 3 à 4 séances de travail en groupe de 2 heures.

Suivi: indéterminé.

Déroulement

- 1. La première rencontre entre les professionnels du secteur concerné (tuteurs, représentants d'organisations professionnelles) et les formateurs a comme ordre du jour l'analyse du métier et de son évolution. Lorsqu'ils existent, les référentiels et profils-métiers constituent une base de réflexion intéressante. Selon les cas, la présence des stagiaires est ou non requise. Cette mise à plat permet de cerner les objectifs essentiels de la formation et ses principaux écueils.
- 2. Lors d'une seconde rencontre, on avance dans la définition des objectifs communs et on ébauche une première formulation des engagements de chacun. Par exemple :

L'entreprise s'engage à :

- nommer un tuteur compétent et motivé, responsable de la formation du stagiaire dans l'entreprise;
- assurer au stagiaire une formation complète sur les différents aspects du métier et lui confier en totalité ou en partie des missions correspondant aux compétences visées;
- s'informer du contenu de la formation et participer aux réunions organisées par le centre de formation.

Le centre de formation s'engage à :

- recruter des formateurs dont les compétences professionnelles et pédagogiques sont reconnues;
- assurer au stagiaire une formation adaptée aux exigences de la profession;

© Groupe Eyrolles

 informer l'entreprise des contenus et du planning de la formation, ainsi que des dates des réunions de bilan, pour lui permettre un bon suivi pédagogique.

Le stagiaire s'engage à :

- respecter les règlements internes de l'entreprise et du centre de formation;
- suivre tous les enseignements dispensés au centre de formation ;
- s'investir dans toutes les missions qui lui sont confiées en entreprise;
- informer le tuteur du déroulement de la formation au centre ;
- informer les formateurs de ses activités en entreprise.
- 3. L'étape suivante consiste à communiquer sur le projet de charte, afin d'y associer le plus grand nombre possible de partenaires : chambre syndicale, mais aussi les tuteurs et les stagiaires qui n'ont pas participé à l'élaboration. Les formateurs se rendent en entreprise pour rencontrer les premiers. Ils animent des réunions de concertation avec les stagiaires.
- 4. Enfin, il est intéressant de mettre en scène la signature de la charte par tous les acteurs, au cours d'une cérémonie festive et conviviale. C'est l'occasion de se rencontrer et de consolider le partenariat.

Variante : dans la continuité logique de la charte, la formation pédagogique des tuteurs permet d'améliorer la qualité de la formation. Mais elle se heurte souvent au manque de disponibilité ou d'intérêt des entreprises. Pour être bien perçue, elle doit être présentée comme un échange entre tuteurs et formateurs, plutôt qu'une transmission de connaissances. Le but est que les deux catégories d'acteurs développent ensemble leurs compétences et leur efficacité pour la mise en œuvre de l'alternance.

Exemple de modules de formation de tuteurs

- L'accueil et l'intégration du stagiaire. La dimension psychologique de la relation.
- La création d'une ambiance de travail valorisante, d'un climat de confiance au sein de l'entreprise. La mobilisation du personnel pour instaurer des conditions favorables à l'apprentissage du stagiaire.
- La poursuite des objectifs pédagogiques à travers l'organisation du travail du stagiaire.
- La présentation et la transmission des savoir-faire professionnels. Notions de pédagogie active.
- La mise en place de situations de travail formatrices.
- L'accompagnement du stagiaire dans l'analyse de son activité. Techniques de conduite d'entretien pédagogique.
- L'utilisation des différents outils de communication avec le centre de formation.
- L'évaluation des progrès du stagiaire et de ses acquis professionnels.

Le partenariat inter-entreprises

Description

Dans le cas des contrats d'alternance ou d'apprentissage, si l'activité d'une l'entreprise s'avère réduite par rapport à l'ensemble du référentiel de la formation, il est possible d'envisager un partenariat avec une seconde entreprise pour compléter la formation du stagiaire : ce dernier y travaillera durant une période déterminée, afin d'être confronté à des situations de travail qu'il n'aurait pu rencontrer dans la première entreprise.

Objectifs

Compléter la formation des stagiaires sur des compétences précises, mais aussi favoriser les comparaisons de pratiques.

Durée

Échange étendu sur plusieurs mois.

Déroulement

1. Lors d'un entretien en face-à-face, ou au cours des séquences pédagogiques, le formateur repère les lacunes d'un stagiaire qui n'expérimente pas certaines techniques dans son entreprise d'accueil. Connaissant le profil de toutes celles qui participent à la formation, il lui propose de travailler momentanément dans une autre entreprise. Si le stagiaire est favorable et conscient de l'intérêt de la démarche, le formateur contacte les tuteurs pour obtenir leur accord.

- 2. L'échange s'établit sur la base légale d'une convention inter-entreprises (article R. 117-5-1 du Code du travail), dont nous indiquons un exemple dans la page suivante. Le rôle du centre de formation est de mettre en relation les entreprises et de créer les conditions les plus favorables au succès de l'échange : clarification des objectifs, présentation du stagiaire à la seconde entreprise, accompagnement et gestion des éventuels problèmes...
- 3. Le formateur profite ensuite des situations nouvelles rencontrées par le stagiaire pour les analyser, provoquer des comparaisons entre les pratiques des entreprises, susciter les réactions et suggestions du reste du groupe :

Quelles missions nouvelles vous a-t-on confiées ? Comment les avez-vous accomplies ? Quels problèmes avez-vous rencontrés ? Comment les avez-vous résolus ?

En quoi l'activité des deux entreprises est-elle différente ? Quelles méthodes/techniques utilisent l'une et l'autre pour parvenir aux mêmes résultats ? Quels sont les avantages et inconvénients de chacune ?

En quoi l'organisation et l'ambiance de travail sont-elles différentes ? Comment l'expliquez-vous ? Que peut-on retenir pour mettre en place une organisation et une ambiance favorables au travail dans une entreprise ?

Variante 1 : on peut sur le même principe envisager un échange binaire : deux stagiaires intervertissent les entreprises dans lesquelles ils travaillent, bien évidemment avec l'accord de celles-ci.

Variante 2 : les Compagnons du Devoir mettent en place le fameux « tour de France » des aspirants qui leur permet de se perfectionner dans leur métier, en découvrant les pratiques de nombreuses entreprises.

Variante 3 : le site www.europass-france.org met à disposition des organismes de formation des supports facilitant la mobilité des stagiaires en alternance au sein de l'Union européenne.

CONVENTION INTER-ENTREPRISES POUR LA FORMATION PRATIQUE (dispositions prévues par l'article R. 117-5-1 du Code du travail)

Les personnes dont le nom figure ci-dessous s'entendent sur les termes de la présente convention :

- l'employeur :
- le responsable de la seconde entreprise :
- le stagiaire :
- 1. Pour compléter la formation pratique du stagiaire désigné ci-dessus, et lui permettre d'aborder des méthodes ou des techniques qui ne sont pas utilisées dans l'entreprise qui l'emploie, une partie de la formation sera dispensée dans la seconde entreprise.
- 2. La convention prend effet à partir du... et prend fin le...
- 3. La formation complémentaire poursuit les objectifs suivants :
- 4. Elle permettra au stagiaire d'effectuer les travaux suivants :
- 5. La seconde entreprise s'engage à confier la formation du stagiaire à un salarié compétent dont le nom est le suivant :
- 6. Durant la période mentionnée ci-dessus, l'employeur prend en charge le salaire et les congés du stagiaire et assure la couverture sociale relative aux accidents du travail.
- 7. Durant cette même période, l'employeur/la seconde entreprise (rayer la mention inutile) prend en charge les frais d'hébergement et de transport du stagiaire.
- 8. Durant cette même période, la seconde entreprise se doit d'être garantie en matière de responsabilité civile et s'engage à respecter la législation du travail.
- 9. La dénonciation de la présente convention ne peut se faire qu'en concertation avec le directeur du centre de formation.

Fait à :	Le :		
L'employeur	Le responsable de l'entreprise d'accueil		
Le stagiaire	Le directeur du centre		

© Groupe Evrolles

© Groupe Eyrolles

LES TECHNIQUES D'ANIMATION

AVEC INTERNET

- **▲** En sous-groupes
- **▲** Sur plusieurs sessions
- ▲ Pour se rapprocher de l'entreprise
- ▲ De créativité ou de détente
- ▲ Pour gérer l'alternance
- Avec Internet

La recherche sur le Web

Description

Répartis en binômes par affinités, les stagiaires utilisent un moteur de recherche pour trouver des informations sur une problématique du stage appliquée à leur domaine d'activité.

Cette technique requiert une salle multimédia équipée d'un accès internet et d'un ordinateur par binôme. Un espace pour le regroupement des stagiaires, éloigné des claviers, est également nécessaire.

Objectifs

Exercer et développer l'esprit critique des stagiaires.

Les entraîner à préciser et à organiser une recherche d'informations en fonction des problèmes qu'ils se posent.

Motiver le groupe en faisant appel à une ressource externe, en l'occurrence le Web.

Durée

2 à 8 heures.

Déroulement

- 1. Si nécessaire, le formateur peut rappeler (ou demander à certains stagiaires de rappeler) les principes d'une recherche sur Internet :
 - trouver des informations n'est pas difficile. Les trier, les hiérarchiser et ne pas se disperser l'est davantage. Il est impératif de se fixer des objectifs précis et de s'y tenir, sous peine de surfer des heures sans en retirer de réels bénéfices;

- les moteurs de recherche donnent accès à des bases de données gigantesques. Pour effectuer sa recherche, on utilise des motsclés reliés par des opérateurs (« et », « ou », etc.);
- les annuaires proposent des informations classées par catégories et sous-catégories. Ils facilitent la recherche, mais peuvent également l'orienter, la limiter...;
- les métamoteurs de recherche (Copernic, Metacrawler...) ont l'avantage d'interroger simultanément plusieurs moteurs et annuaires et de présenter une synthèse des résultats;
- placer certains sites dans les favoris consultables hors connexion, ou enregistrer certaines pages, permet de gagner du temps et de sélectionner l'information au fur et à mesure, ce qui n'est pas un avantage négligeable.
- 2. Après ce préambule, les binômes déterminent eux-mêmes un projet de recherche sur une problématique abordée durant le stage. Si chaque stagiaire exerce un métier différent, c'est le thème du stage adapté à ce métier qui permet de définir le problème. À l'issue de cette séquence, chacun doit être capable d'expliquer de façon claire et concise l'objectif de sa recherche.
- 3. Les binômes effectuent leurs recherches en autonomie. Le formateur peut toutefois indiquer une sélection de sites ciblés.
- 4. Attention aux dérives des travaux individuels, au cours desquels les stagiaires perdent le lien avec le groupe. Pour maintenir une dynamique collective, le formateur donne deux contraintes :
 - un emploi du temps précis, avec des regroupements a minima toutes les heures;
 - un travail de mise en forme de l'information : chaque binôme prépare une restitution de ses recherches, en utilisant un logiciel de présentation, et en intégrant éventuellement des liens vers une ou deux pages des sites les plus pertinents.
- 5. À chaque heure, les binômes s'écartent de leur poste et se regroupent dans l'espace dédié. Ils évoquent l'avancée de leur recherche, les

- difficultés rencontrées. Ces bilans intermédiaires sont nécessaires pour recadrer ou réorienter le travail de certains binômes.
- 6. Lors du regroupement final, chaque binôme fait sa restitution. Celle-ci est évaluée par le grand groupe et le formateur à deux niveaux :
 - qualité de la présentation (clarté, attractivité, pédagogie...);
 - pertinence des réponses.

Le groupe, aidé par le formateur, fait ensuite une synthèse. Il n'est pas exclu de mettre les binômes en compétition et de classer les restitutions. De nouveaux axes sont définis, qui permettent d'amorcer une seconde séquence de recherche, en changeant éventuellement la composition des binômes.

Les forums

Description

Les forums sur Internet donnent la parole, sur toute sorte de sujets, aux utilisateurs, aux consommateurs, aux citoyens, d'une façon générique aux « acteurs ». Chacun expose ses expériences, ses représentations, ses problèmes : une mine d'informations précieuses dans le cadre d'un stage, notamment sur les thèmes où la pratique prime sur la théorie.

Répartis en sous-groupes de deux ou trois, les stagiaires recherchent les forums ciblés sur le problème qu'ils se posent. Ils s'y inscrivent et analysent les contributions des internautes, ou, si la durée du stage le permet, échangent avec eux. Ils livrent ensuite au groupe entier les informations et idées collectées.

Objectifs

Utiliser des ressources extérieures au groupe, communiquer avec des personnes se posant des questions similaires et susceptibles d'apporter un éclairage nouveau sur le sujet.

Insuffler dans le stage une nouvelle dynamique grâce à ces apports. Élargir le champ de réflexion, trouver de nouvelles solutions, de nouvelles approches.

Durée

1 à 3 heures (étalement possible sur plusieurs jours).

Déroulement

1. Le formateur présente, plus ou moins succinctement selon le groupe, les règles de participation à un forum sur internet :

- s'exprimer simplement et correctement, en évitant le style SMS ;
- n'intervenir et ne poser des questions qu'en lien avec le sujet du forum ;
- définir un titre précis et explicite pour ses contributions ;
- bannir les propos provocateurs ou insultants, qui ne seraient de toute façon pas retenus par le modérateur;
- se montrer respectueux envers les autres intervenants, même en cas de divergence d'opinion.
- 2. Par sous-groupe de deux ou trois, les stagiaires se fixent un thème d'échange et de recherche, sur lequel ils s'engagent à apporter des enrichissements au groupe. Ils cherchent ensuite les forums les plus pertinents et s'y inscrivent (pour trouver un forum sur un sujet précis, il suffit de lancer une requête sur un moteur de recherche : forum *mon sujet*).
- 3. Sur certains sujets, les forums sont nombreux. Il est parfois possible de lire les contributions des participants immédiatement, sans s'inscrire : comme dans une recherche documentaire, la difficulté est de trouver les plus pertinentes, de les trier, d'en extraire l'essentiel.
- 4. En revanche, l'exploitation des forums peut s'étaler sur plusieurs jours, voire plusieurs sessions, si l'on y pose des questions précises en vue d'obtenir des réponses personnalisées. Dans ce cas, le formateur veillera à ce que les stagiaires d'un même sous-groupe travaillent bien ensemble et concentrent leurs efforts sur l'objectif choisi.
- 5. Lors de la séquence de regroupement, chaque sous-groupe présente les informations et expériences spécifiques qu'il a recueillies. Il explique en quoi cet apport modifie et élargit son point de vue. Selon la richesse des échanges, il décide ou non de poursuivre sa participation aux forums. Dans certains cas, le grand groupe peut formuler de nouvelles interrogations pour continuer à interagir avec les internautes.

© Groupe Eyrolles

Variante 1 : les réseaux sociaux (Facebook, Twitter...) permettent également d'échanger et de collecter des expériences et témoignages sur des sujets précis. En revanche, encore plus que sur les forums, il faudra veiller à la concentration des stagiaires sur leur thème de recherche.

Variante 2 : blogs et *newsletters* sont utilisés pour recueillir des informations pointues et des prises de position, en provenance de contributeurs privés ou professionnels, d'entreprises ou d'institutions. Selon les sujets, ils peuvent constituer une ressource intéressante, qui nécessite toutefois un bon esprit critique pour démêler les faits des opinions.

La conception du site de la formation

Description

Par équipe de deux ou trois, les stagiaires conçoivent les pages d'un site sur lequel ils présentent l'essentiel de la formation. Le travail de réflexion et de préparation (à qui et quoi communiquer) est privilégié par rapport à la réalisation elle-même (comment communiquer).

Objectifs

Motiver le groupe par un projet commun, la construction d'un support de communication tourné vers l'extérieur sur les thèmes fondamentaux du séminaire.

Amener les stagiaires à organiser et synthétiser leurs acquis afin de les présenter de façon pédagogique et attrayante pour des tiers.

À travers une réalisation concrète, susciter un questionnement de fond sur le contenu du stage : qui est concerné, pourquoi, par quoi précisément, qu'est-ce qui est essentiel, comment être compris par un tiers, etc. ?

Durée

1 à 2 jours.

La conception peut s'étaler sur plusieurs sessions, sur toute la durée du séminaire.

Déroulement

1. La première étape consiste à familiariser les stagiaires avec les outils de conception de site (s'ils ne le sont pas déjà plus que le formateur!). Elle est plus ou moins longue, selon leur niveau.

© Groupe Eyrolles

Répartis en équipes de deux ou trois, ils accomplissent les opérations suivantes :

- ouvrir un compte FTP chez un hébergeur gratuit ;
- concevoir à titre d'exercice un site perso en utilisant les modèles proposés;
- se familiariser avec un logiciel d'édition Wysiwyg (what you see is what you get) ne nécessitant pas l'utilisation du langage html et un logiciel de transfert FTP.
- 2. Les stagiaires se détachent ensuite de l'utilisation des logiciels. Ils se réunissent autour d'une table et se concentrent sur la conception à proprement parler :

Quel est l'objectif du « site de la formation », et ses sous-objectifs, en termes de communication (promouvoir une idée, présenter le groupe, exposer une technique...?

À qui le site est-il destiné ?

Quelles informations désire-t-on transmettre ?

Quelle image du groupe désire-t-on communiquer ?

Quelles seront les motivations des différents types de visiteurs ? Que chercheront-ils, que peut-on apporter à chacun ?

- 3. Quand ils ont réfléchi à ces points, les stagiaires abordent la question du comment : combien de pages, quelle organisation du site, quels liens entre les pages ? Ils choisissent une des adresses fournies par les hébergeurs gratuits en étape 1 pour créer le « site de la formation ». Enfin, ils se répartissent le travail par équipes, chacune ayant une ou plusieurs pages Web à réaliser.
- 4. Une des équipes a un statut particulier. Elle est responsable des choix graphiques : quelle mise en page, quel style, quel type de sommaire, quelle présentation commune pour toutes les pages ? Elle choisit un fond d'écran et éventuellement un logo ou une bannière de titre. Elle enregistre sur son disque dur :
 - un dossier « site de la formation », un sous-dossier « images » ;
 - les fichiers du fond de page, logo et bannière dans le sous-dossier images;

 un fichier-modèle avec des paramètres qui seront communs à toutes les pages du site (marge, fond de page, titre, logo).

Une fois ce fichier-modèle et ces dossiers créés, elle les adresse à tous les autres membres du groupe, afin que chacun ait un cadre de travail commun. Elle se charge ensuite de la conception de la page d'accueil et du sommaire, qui sera « collé-copié » sur toutes les pages.

- 5. Entre-temps, les autres équipes se consacrent à leur mission : rédiger les textes des pages Web qui leur incombent, rechercher les fichiers qui les animeront (images, sons, etc.), éditer avec le logiciel Wysiwyg. Il peut être intéressant d'attribuer à chaque stagiaire dans son équipe une fonction spécifique : la rédaction du texte, l'iconographie, la mise en forme de la page, les liens...
- 6. Lors d'un ultime regroupement, les équipes se présentent mutuellement leurs pages Web et recueillent les commentaires et critiques. On teste ainsi l'impact de chacune. Le transfert sur le Web est enfin envisagé. Soit toutes les pages sont rapatriées sur un unique ordinateur, à partir duquel on transfère le site dans son entier. Soit chaque équipe prend en charge le transfert de ses propres pages. L'équipe de coordination veille au bon fonctionnement des liens hypertextes et au respect de la charte graphique.
- 7. Éventuellement, le « site de la formation » est réactualisé et enrichi à chaque session. Ce travail étendu sur toute la durée du séminaire est un fil conducteur concret très motivant pour les stagiaires.

Variante 1 : on peut envisager la conception d'un site distinct par équipe, chacune choisissant un thème qui a trait au stage ou à son activité professionnelle. Dans ce cas, l'absence de projet commun diminue la synergie au sein du groupe, mais elle est remplacée par une autre forme d'émulation : quel sera le site le plus réussi ?

Variante 2 : le site peut bien sûr être agrémenté d'outils interactifs simples, comme des forums ou des *chats*, qui permettent aux stagiaires d'échanger entre eux, en dehors du stage, voire avec d'autres membres.

Les tutoriels

Description

Les stagiaires seuls ou répartis en binômes par ordinateur utilisent des tutoriels en ligne (vidéos, photos, textes, exercices...) pour aborder certains points du stage. Ils se regroupent ensuite et échangent leurs acquis, mais également les problèmes qu'ils n'ont pu résoudre.

Objectifs

Développer l'autonomie des stagiaires, leur capacité à apprendre par eux-mêmes.

Susciter les interrogations avant d'apporter de nouvelles réponses durant les séquences de regroupement.

Proposer une alternative pédagogique, des intermèdes ludiques dans le déroulement du stage.

Durée

1 à 4 heures, selon le domaine et le type de tutoriel.

Déroulement

- 1. Les stagiaires regroupent d'abord les questions qu'ils se posent sur le thème abordé : inutile d'utiliser un tutoriel (de même que n'importe quel outil d'apprentissage) si l'on ne sait pas ce que l'on cherche. Lorsque ces questions sont formulées, le formateur explique l'intérêt de rechercher les réponses par soi-même au moyen des tutoriels.
- 2. Chacun se rend ensuite sur le site indiqué par le formateur. Si cela est possible, il propose plusieurs adresses, une pour deux ou trois

binômes par exemple, afin que les situations rencontrées ne soient pas identiques et que les échanges soient plus riches. La consigne est de se concentrer sur l'utilisation du tutoriel, sans surfer, et de noter au fur et mesure les obstacles rencontrés, les questions, les commentaires.

- 3. Au bout de 30 à 60 minutes, les stagiaires se regroupent et font le bilan de cette première séquence :
 - l'apprentissage est-il agréable, profitable ? quels obstacles dans l'utilisation du tutoriel ?
 - qu'ont appris les stagiaires ? quelles découvertes ont-ils faites ?
 que peuvent-ils déjà transmettre au groupe ?
 - quels problèmes se posent encore pour la compréhension du sujet ?
- 4. Quels points doivent être éclaircis ? quels axes de recherche pour la prochaine séquence ?
- 5. Les stagiaires retournent ensuite devant les écrans et continuent l'autoformation. Attention, les séquences informatiques ne doivent pas être trop longues, pour ne pas lasser. Les regroupements loin du clavier constituent une pause, une possibilité d'échanger les acquis, mais aussi une motivation intrinsèque.
- 6. Le dernier regroupement est l'occasion de synthétiser et de formaliser, d'apporter des compléments d'information, voire de nouvelles méthodes. Il est intéressant de poursuivre l'autoformation par des exercices tels que simulations de situations de travail, jeux de rôles, exercices, études de cas, etc.

Variante 1 : plus brefs et plus ludiques, les *quiz* ou tests en ligne projetés sur un écran permettent de passer en revue les connaissances sur un thème déjà abordé avant d'en entamer un nouveau, ou de vérifier les prérequis du groupe. Il en existe sur de très nombreux sujets, une simple requête sur un moteur de recherche suffit pour les trouver : les profils de manager, de formateur, la gestion du stress, la législation de l'apprentissage, etc.

© Groupe Eyrolles

Variante 2 : la visite d'un site Web peut se substituer à une visite d'entreprise ou d'exposition. Elle est préparée et animée de la même façon que celle-ci.

Variante 3 : ne pas oublier qu'il est possible de télécharger les versions d'essai de nombreux logiciels. Leur utilisation provisoire peut être une forme d'initiation à certaines techniques.

Groupe Eyrolles

Ouvrages de référence

Sur la préparation et la conception d'une formation

BEAU D., La Boîte à outils du formateur, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.

NOYÉ D., PIVETEAU J., Guide pratique du formateur, Paris, INSEP, 1987.

Sur la motivation

CHIFFRE J.-D. et TEBOUL J., La Motivation et ses nouveaux outils, Paris, ESF, 1996.

DELANNOY C., La Motivation, Paris, Hachette Éducation, 1994.

MICHEL S., Peut-on gérer les motivations ?, Paris, PUF, 1989.

« Les ressorts de la motivation », Sciences Humaines, n° 92, mars 1999.

Sur la gestion des diversités

FRÈRE D., *Différencier la pédagogie en mathématiques*, CRDP de l'académie de Créteil, 1997.

PERRENOUD P., La Pédagogie à l'école des différences, ESF, 1995.

Pédagogie différenciée et apprentissages, CRDP de Bourgogne, 1990.

Pratique de l'hétérogénéité dans le groupe, CRDP du Limousin, 1995.

Sur les travaux en sous-groupes

EITINGTON JULIUS E., Faire participer l'apprenant, Paris, Éditions d'Organisation, 1991.

HUNOT-CLAIREFOND F., Former les nouveaux managers, Paris, Liaisons, 1996.

LANGEVIN L., Les Petits Groupes d'apprentissage dans le groupe, Beauchemin, 1989.

MUCCHIELLI R., La Dynamique des groupes, ESF, 1986.

PLÉTY R., Comment apprendre et se former en groupe, Paris, Retz 1998.

« Le travail de groupe », Cahiers pédagogiques, n° 356, septembre 1997.

Sur l'évaluation

BARLOW M., Formuler et évaluer ses objectifs en formation, Lyon, Chroniques sociales, 1987.

HADJI C., L'Évaluation, règles du jeu, ESF, 1989.

HAMELINE D., Les Objectifs pédagogiques en formation initiale et en formation continue, Paris, ESF, 1995.

LE BOTERF G., L'Ingénierie et l'évaluation de la formation, Paris, Éditions d'Organisation, 1990.

MAISONNEUVE P. et VIALLET F., 80 fiches pour l'évaluation, Paris, Éditions d'Organisation, 1990.

Sur l'andragogie, la pédagogie des adultes

CARDON A., Jeux pédagogiques et analyse transactionnelle, Paris, Éditions d'Organisation, 1981.

KNOWLES M., L'Apprenant adulte, Paris, Éditions d'Organisation, 1990.

MUCCHIELLI R., Les Méthodes actives dans la pédagogie des adultes, ESF 1985.

ROGERS C., Liberté pour apprendre, Paris, Bordas, 1969.

« Apprendre », Sciences Humaines, n° 98, octobre 1999.

Sur les mécanismes d'apprentissage

BARTH B.-M., L'Apprentissage de l'abstraction, Paris, Retz, 1998.

GARDNER H., Les Intelligences multiples, Paris, Retz, 1998.

GIORDAN A., Apprendre, Paris, Belin, 1998.

MEIRIEU P., La Métacognition, une aide au travail des stagiaires, ESF, 1997.

REBOUL O., Qu'est-ce qu'apprendre?, Paris, PUF 1990.

SCHWARTZ B., Une autre école, Paris, Flammarion, 1977.

Sur les pratiques et le vécu des formateurs

CHALVIN D., Encyclopédie des pédagogies de formation, ESF, 1996.

GIORGI R. et TOZZI M., Devenir formateur, CRDP de Montpellier, 1998.

MORANDI, Modèles et méthodes en pédagogie, Paris, Nathan, 1998.

PROST A., Éloge des pédagogues, Paris, Points Actuels, 1990.

Sur la pédagogie de l'alternance

FABRE M., Situations-problèmes et savoir scolaire, Paris, PUF, 1999.

GEAY A., L'École de l'alternance, Paris, L'Harmattan, 1998.

PORCHER B., Guyon M.-F., LAVILLE J.-P., Formation en alternance et contrôle en stage de formation, Paris, Foucher, 1994.

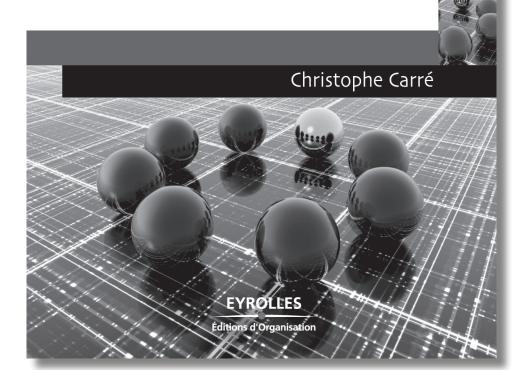
SCHNEIDER J., Réussir la formation en alternance, Paris, INSEP, 1999.

- « L'alternance », Actualité de la formation permanente, n° 130, mai-juin 1994.
- « L'apprentissage », Actualité de la formation permanente, n° 126, septembre-octobre 1993.

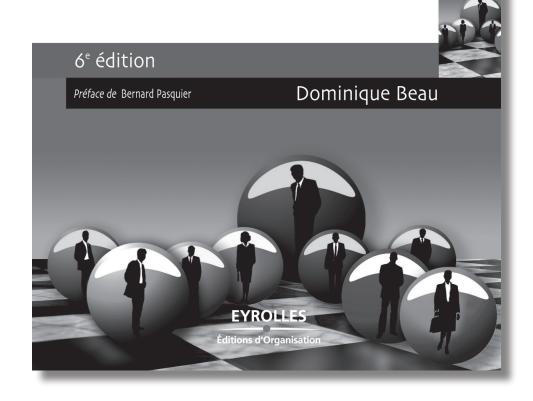
© Groupe Eyrolles

Animer un groupe

Leadership, communication et résolution de conflits

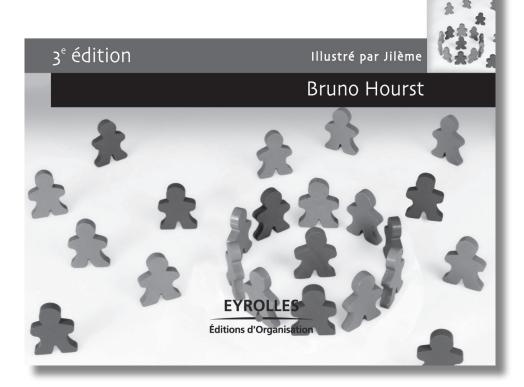


La boîte à outils du formateur



Former sans ennuyer

Concevoir et réaliser des projets de formation et d'enseignement



Modèles de jeux de formation

Les jeux-cadres de Thiagi



Composé par **Style Informatique**

N° d'éditeur : 4392

Dépôt légal : mars 2012