

Table des matières

Préambule	XI
Introduction	1
Partie I Sur quels fondamentaux s'appuyer ?	13
Chapitre 1 ■ Stratégies, courants, démarches pédagogiques...	15
Les grands courants historiques de la pédagogie	16
Nous sommes tous des « Monsieur Jourdain »...	22
Chapitre 2 ■ Les pédagogies décalées	25
Le meilleur des experts est-il nécessairement le meilleur formateur ?	26
Des chemins de traverse	27
Les principes de <i>l'accelerative learning</i>	32
Un exemple concret d'utilisation des pédagogies décalées : l'emploi du mind mapping	38
Une mémoire extraordinaire... ou « <i>Comment tordre le cou à une croyance limitante particulièrement tenace</i> »	40
Les enfants ont encore beaucoup de choses à nous apprendre !	49
Partie II Conception et préparation	59
Chapitre 3 ■ Fabrication d'un kit réutilisable	61
Les différents types d'acquisition escomptés	66
Les niveaux de maîtrise visés	67
Le temps : cauchemar des débutants	68
De l'utilité d'industrialiser nos processus	69

Chapitre 4 ■ Les différents supports d’animation	71
Les paramètres à prendre en compte	72
Pour les participants	73
Pour l’animateur	76
Les autres documents pour le formateur	79
Chapitre 5 ■ Structure du scénario	83
Identifier les enjeux	84
Variations et découpages	85
Découpage en séquences, granularité	87
« Comment vais-je leur présenter tout cela ? »	89
Les différentes phases qu’on doit retrouver...	91
Des billes en réserve...	91
Chapitre 6 ■ Vous n’avez rien oublié ?	95
Oser demander de l’aide	96
Quelques détails pratiques	97
Partie III Animation, face-à-face pédagogique	101
Chapitre 7 ■ Arrivée sur les lieux	103
Important : arriver à l’avance	104
Trouver du temps pour tout	104
Relax !	108
Chapitre 8 ■ Le déroulement de la session	111
Les premières minutes du face-à-face	112
« Toutes vos questions sont bonnes... »	126
« ... Et si on me pose une colle ? »	127
Tutoiement ou vouvoiement ?	129
À propos de la musique...	130
Poursuite du programme	131
Les règles du jeu...	131
Dans le cœur du réacteur...	133

Des questions ?	134
Les pauses	135
Les repas	135
Surveiller l'heure	136
L'évaluation « à chaud » et les activités de clôture	136
Ouverture sur la suite, et adieux	147
Après la session	147
Partie IV Quelques cas particuliers	151
La formation de formateurs	153
Reformater une formation	154
Apprentissage à distance, e-learning, moocs, mondes virtuels	154
Contenus de formation particulièrement techniques	160
Comment faire face à un surdoué ?	165
Conclusion	171
Annexes	175
Index	177

Préambule

La légende des deux oasis

Si d'aventure vous souhaitez améliorer vos capacités personnelles en matière de conception et d'animation de formation, sachez que vous avez probablement déjà en vous tout ce qu'il faut. Vous en doutez ? Lisez donc cette histoire...

Quelque part dans le Sahara, il y avait deux oasis distantes de quelques kilomètres. La première abritait une tribu qu'on appelait les Bédouins souriants. Les Bédouins souriants semblaient toujours contents de leur sort, avaient constamment le sourire aux lèvres (d'où leur nom) et faisaient la fête tous les soirs. Et quand ils n'avaient aucune raison de faire la fête, eh bien... ils en inventaient une !

Dans l'oasis voisine vivait une tribu bien différente. On appelait ses membres les Bédouins mélancoliques. Les Bédouins mélancoliques étaient tristes du matin au soir, puis ils se couchaient et faisaient des rêves tristes. Le jour, ils travaillaient dur, mais ne se sentaient pas récompensés de leurs efforts. Du coup ils ne faisaient jamais la fête, puisqu'ils n'avaient pas grand-chose à fêter. Au lieu de cela, ils faisaient le plus souvent... la tête. Et quand ils n'avaient aucune raison de faire la tête, eh bien... ils en inventaient une !

Cette différence de tempérament avait tout de même une explication bien concrète : l'eau. En effet, les Bédouins souriants disposaient d'une source abondante leur fournissant à tout moment une eau fraîche, limpide et extraordinairement désaltérante. Au milieu de leur oasis, devant leur Place des Fêtes, ils avaient installé un ingénieux système comportant un tuyau se terminant par un robinet leur permettant de disposer de leur eau à volonté, tout en ayant la possibilité de l'arrêter quand ils n'en avaient pas besoin... Les Bédouins mélancoliques, quant à eux, ne disposaient d'aucune source dans leur oasis, ni même dans les environs, se trouvant ainsi contraints de parcourir de très longues distances sous le redoutable soleil du désert

Autre extrait...

que le trou progressait. Le moment venu, Baddûr mit le tuyau en place, installa le robinet, et enfin amorça la circulation de l'eau dans le tuyau ainsi on le lui avait indiqué. Après avoir vérifié une dernière fois que tout fonctionnait parfaitement et que l'eau coulait en abondance, Baddûr remit le sable en place tout autour du tuyau. La fontaine de l'oasis des Bédouins mélancoliques était née !

Lorsque les premiers villageois se levèrent, ils reconnurent Baddûr, qui semblait les attendre. Se demandant s'il convenait de le chasser, ils s'approchèrent de lui avec méfiance. Mais quand celui-ci leur donna enfin à voir un dispositif d'eau potable qui fonctionnait à merveille, ils changèrent d'attitude. Baddûr fut réhabilité sur le champ, et même porté en triomphe. Quelques jours plus tard, le chef du village faisait de lui son adjoint.

La mélancolie les avait quittés à tout jamais.

Que nous enseigne cette légende ?

Cette légende nous apporte au moins deux enseignements :

Le premier, c'est que vous avez en vous tout ce qu'il faut pour réussir. Tout ce dont vous avez besoin pour réaliser vos rêves, c'est de choisir un sujet approprié, puis creuser, creuser, et creuser encore, dans un état d'esprit d'attente favorable.

Le deuxième enseignement s'adresse à ceux dont la mission consiste à transmettre ou à enseigner quelque chose : Si tel est votre cas, ne prenez jamais la grosse tête, même si vos élèves restent un jour pan-tois ou émus après une de vos démonstrations. Surtout, n'oubliez pas que vous n'êtes jamais que celui qui montre à l'autre comment fonctionnent un tuyau, un robinet, mais qu'au fond, cet autre-là n'utilise jamais que l'eau, et d'une manière plus générale les ressources *qu'il possède déjà*, quand bien même vous l'aurez aidé à les découvrir.

En outre il est juste et honnête de le lui dire.

Pourquoi vous ai-je raconté cette histoire ?

Si vous entendez transmettre quoi que ce soit à d'autres personnes, dites-vous bien que ces personnes seront, aussi peu que ce soit, à un moment ou à un autre, et parfois pendant tout le temps de leur session ou leur dispositif de formation, traversées par un doute

Introduction

Dans cet ouvrage, vous trouverez...

Qui que vous soyez, si vous êtes en situation de transmettre des connaissances (enseignant, formateur patenté ou occasionnel... chevronné ou amateur... chef d'entreprise... ou encore parent désireux d'aider vos enfants à l'heure des devoirs) et que vous vous sentez quelque peu soucieux à la perspective de vous retrouver seul face à vos apprenants, un peu comme dans une « fosse aux lions », vous avez frappé à la bonne porte !

Cet ouvrage se veut à la fois un guide pratique de conception et d'animation de formation et en même temps un témoignage concret sur les vicissitudes de la vie de formateur (car l'un ne va pas sans l'autre). Il s'adresse tout particulièrement aux formateurs placés dans un contexte de formation d'adultes en salle, contexte qui revêt des caractéristiques bien spécifiques (face-à-face pédagogique avec un groupe d'adultes), mais qu'il peut également correspondre à de nombreux autres contextes de formation (ou modalités pédagogiques).

Citons notamment l'autoformation en ligne, certaines formes de coaching, le compagnonnage, la formation individuelle face à face, la formation par ateliers, la formation directement sur poste de travail, le e-learning, le serious game (*learning game*), le recours à un dispositif de simulation, le tutorat...

■ Diverses choses vous attendent au fil de ces pages...

- Des réponses à des questions portant sur les techniques pédagogiques (Que faut-il penser des grands courants académiques ? En quoi sont-ils adaptés – ou pas – aux enjeux et contraintes de notre époque ? Qu'a-t-on découvert d'autre, plus particulièrement à l'intention des adultes ? Quelle importance accorder aux rythmes, à la forme de nos interventions ?...)

je me garderai bien de m'engager ici. Aussi, afin de m'assurer que vous et moi parlons bien de la même chose, je vous propose sous ces lignes un petit lexique explicitant quelques-uns des termes qui seront employés dans la suite de ce livre. Bien entendu, toute ressemblance avec ce qui relève de l'impertinence est absolument préméditée...

■ **Petit lexique impertinent**

Commanditaire	<i>Personne ou institution ayant passé commande d'une session de formation (cf. cette expression).</i>
Formateur	<i>Le plus souvent, il s'agit d'une personne chargée de transmettre un savoir (... ou un savoir-faire, savoir-être, savoir devenir... à un groupe de participants dont on entend étoffer la quantité de connaissances, de capacités, d'aptitudes, ou d'heures passées à se changer les idées en dehors du bureau (plusieurs réponses possibles). Dans la vraie vie, le formateur cumule très souvent les rôles de concepteur, tuteur, ingénieur (et bien d'autres encore), tels qu'ils apparaissent sur les belles plaquettes et les savants organigrammes. De toute façon, le moment venu, il se retrouve seul en piste avec ses ouailles, à l'image d'un pilote d'avion véhiculant ses passagers pour le meilleur et pour le pire. D'où la célèbre et sacro-sainte phrase très souvent entendue par tout participant ayant demandé quelque précision sur le contenu d'une session à venir : « Mais oui, bien sûr, vous verrez cela avec le formateur ». [Remarque : Il peut aussi m'arriver d'employer le terme « animateur »...]</i>
Livret participant	<i>Ensemble des documents fournis aux participants pendant le déroulement de la session. Certains parlent de support de cours. En la matière, les ressources disponibles sur internet sont trop souvent dramatiquement sous-employées.</i>
Obligations légales (en matière de formation)	<i>Ensemble de dispositions (prises par les pouvoirs publics) visant à favoriser le niveau global de formation d'une population donnée. Ces dispositions prenant le plus souvent la forme d'avantages fiscaux (pour faire court), il en résulte que le monde de la formation professionnelle fourmille de personnages n'ayant qu'un très lointain rapport avec le don de soi. Autant vous y faire dès le début.</i>



© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

<p>»</p> <p>Organisme de formation</p>	<p><i>Structure dont la vocation consiste à persuader un maximum de commanditaires (voir ce mot) d'utiliser l'ensemble des ressources prévues par leurs obligations légales (voir cette expression), afin de lui passer commande d'un maximum de prestations de formation. Une fois l'affaire conclue, l'organisme de formation se met habituellement à la recherche d'un formateur (interne ou externe) disponible aux dates prévues, et éventuellement susceptible d'assurer ladite prestation aux meilleures conditions et sans faire trop d'histoires.</i></p>
<p>Participant</p>	<p><i>Toute personne participant à une session de formation (... à l'exception du formateur qui a, de fait, un statut particulier, qu'on le veuille ou non). Synonymes : apprenant (terme souvent employé par commodité au motif qu'il peut aussi bien désigner un adulte qu'un enfant...), ou encore stagiaire. Remarque : il est somme toute assez rare que le commanditaire (voir ce mot) fasse partie des participants, ce qui est bien dommage...</i></p>
<p>Pédagogie</p>	<p><i>Art de se gratter la tête en se demandant comment on va s'y prendre pour tenter de faire passer telle ou telle chose dans celle de nos participants (voir ce mot), ou encore quelle bourde on a bien pu commettre pour qu'elle n'y soit apparemment pas passée. Théoriquement, ce terme suppose que l'on s'adresse à des enfants, si on se réfère à son étymologie. Pour cette raison, certains esprits chagrins se feront un malin plaisir de vous reprendre si vous l'employez en parlant d'un public d'adultes, puis ils vous expliqueront doctement qu'il convient en pareil cas d'utiliser le terme andragogie, que je trouve particulièrement inesthétique et superfétatoire (sans compter qu'il ne me paraît pas très aimable envers les dames).</i></p>
<p>Session de formation</p>	<p><i>Période de formation planifiée dans le temps, organisée pour un groupe de personnes selon des objectifs correspondant à des besoins collectifs (source : AFNOR). Certains parlent aussi de stage de formation, parfois de système de formation, ou encore de formation, tout court (Ex : « J'ai suivi une formation »).</i></p>

■ Le formateur : un véritable homme-orchestre !

Bien souvent, la mission du formateur consiste à maintenir un public en haleine, à le faire participer, et à faire en sorte qu'à la fin de la session, ce public se déclare globalement satisfait, avec si possible le sentiment d'avoir appris quelque chose (nous y reviendrons).

Les peurs du formateur	Les peurs du participant
Et s'ils ne m'aiment pas ?...	Et si le formateur ne m'aime pas ?...
Et s'ils s'aperçoivent que je ne sais pas tout ?...	Et si j'ai l'air bête de ne pas savoir certaines choses ?...
Et si on me pose une colle ?...	Et si je n'étais pas assez intelligent pour comprendre ?...
Et s'ils cherchent à m'embarquer dans une direction où je ne voudrais pas du tout aller ?	Et si je ne retiens pas tout ?...
Et si je n'ai pas assez de temps pour tout boucler ?...	Et si j'arrive à faire ou à comprendre tout ce qu'il faut lorsque je suis ici, mais que je me retrouve incapable de mettre tout ceci en pratique par la suite ?
Si, au contraire, nous avons fini avant l'heure prévue, comment « meubler » le temps qu'il restera ?...	Et si mes faiblesses apparaissent et que les autres participants me jugent mal ?...
Et si ma hiérarchie vient par la suite me reprocher telle ou telle insatisfaction exprimée (à tort ou à raison) par le commanditaire ?...	Et si ma hiérarchie demande par la suite au formateur comment ça s'est passé avec moi ?...
[...]	[...]

■ Pédagogie ? Je me marre...

L'ensemble des questions soulevées de manière concrète (et même cruciale) dans le tableau qui précède appelle, pour qui y est confronté, des éléments de réponse pour trouver par quel bout attraper tout cela. Malheureusement, force est de constater que certains manuels de pédagogie jargonent à qui mieux mieux de la première à la dernière ligne, et ne sont pas toujours faciles à appréhender. Et toutes les réponses à ces fameuses questions existentielles y brillent le plus souvent... par leur absence !

À mes débuts dans ce métier, j'avoue m'être alors posé la question de savoir, en pareil cas qui, des auteurs « jargonneux », ou du pauvre lecteur que j'étais, avait le plus gros problème...

Depuis lors, j'ai fini par trancher... je vous laisse deviner dans quel sens.

Si les formateurs travaillaient dans l'ameublement...

Imaginez un jeune employé en période d'essai, fraîchement embauché chez... disons une grande entreprise d'ameublement, afin de monter

2. Les pédagogies décalées

Ce que nous apprenons avec plaisir, nous ne l'oublions jamais.

Alfred Mercier

Un jour, des extraterrestres se sont posés sur le toit d'un institut où l'on étudiait l'histoire des sciences de l'éducation. Quelques minutes plus tard, ils quittaient les lieux à bord de leur astronave en déclarant « Nous sommes formels : il n'y a là aucune forme de vie !... »

(Origine perdue)

Le meilleur des experts est-il nécessairement le meilleur formateur ?

Il y a quelques années, bien avant que nos pays ne soient touchés par la crise, le responsable formation d'une organisation scientifique internationale me confiait qu'il venait de changer son fusil d'épaule pour choisir ses différents intervenants et conférenciers. Ce monsieur pouvait se permettre de solliciter les spécialistes qui étaient notoirement les plus pointus dans chaque discipline scientifique, et qui étaient toujours très heureux et flattés d'intervenir pour une si prestigieuse organisation. Pourtant, cela n'a duré qu'un temps. Pourquoi ? Parce qu'il se peut très bien que vous soyez tout à la fois la personne la plus techniquement compétente dans la *top list* de votre spécialité... et la plus soporifique d'entre elles ! Et pour que les conférences soient un succès, il est indispensable qu'il s'y manifeste une quelconque forme de vie, comme disent les explorateurs.

Du coup, après quelques... *demi-échecs*, ce responsable formation m'a confié avoir changé sa manière de procéder, et s'être attaché à recruter, dans chaque liste d'intervenants, non pas le plus réputé d'entre eux, mais plutôt le plus « communicant ».

Dans certains cas, c'était la même personne, et dans d'autres cas non. Ce responsable formation avait compris que la véritable expertise d'un conférencier en énergie atomique ne consiste pas

Avant de vous relater la suite du processus, permettez-moi de vous présenter la fameuse « combine » qui est susceptible d'ouvrir bien grand les portes de la mémoire et, partant, de la confiance en soi.

La ressource pédagogique qui change tout

Voici une technique originale vous permettant de développer votre mémoire en utilisant les associations d'idées.

Il s'agit plus précisément d'utiliser ici la technique dite des tables de rappel.

Regardez ces chiffres attentivement.



© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

- Le 1 fait penser à un piquet, ou à un pieu que l'on peut enfoncer dans le sol à l'aide d'un marteau.
- Le 2 fait penser à un cygne...



2. Les pédagogies décalées

- Le 3 fait penser à une femme à la forte poitrine...
- Le 4 fait penser à un bateau à voile...
- Le 5 fait penser à une femme enceinte...
- Le 6 fait penser à un fumeur de pipe...
- Le 7 fait penser à une falaise en surplomb...
- Le 8 fait penser à un bonhomme de neige...
- Le 9 fait penser à un appareil à faire des bulles de savon...
- Le 10 fait penser à deux personnes, l'une très maigre, l'autre très enveloppée (par exemple Laurel et Hardy, ou encore Astérix et Obélix...).

Pour retenir tous ces exemples, il vous suffit de regarder tranquillement les images ci-dessus... vous verrez qu'il est très simple de s'en souvenir, sans produire le moindre effort que ce soit¹.

Ce moyen mnémotechnique pour retenir des chiffres n'est certes pas le premier à avoir été découvert, il en existe de nombreux. Mais celui-ci a ma préférence parce qu'en cas de doute, si on a peur de confondre deux chiffres, par exemple, il est très facile de les départager, puisqu'on se réfère toujours à leur forme. Ainsi, il est très difficile d'imaginer qu'on puisse confondre le 5 (qui a la forme d'une femme enceinte) et le 1 (qui a la forme d'un pieu). Au bout d'un moment, grâce à leur forme (que vous connaissez forcément), les chiffres *parlent pour ainsi dire d'eux-mêmes* !

Tenez, essayez dès à présent de retrouver les images animées équivalentes à tous les chiffres, je suis sûr que vous les connaissez déjà ! Dans le cas contraire, retournez y faire un tour, tranquillement, sans vous mettre la pression, sans martel en tête... tâchez de rester tout à la fois attentif et détaché, le sourire en coin... et oubliez toutes les sottises qu'on vous a racontées sur « *l'écrasante obligation de faire des efforts* ».

Maintenant, imaginez que vous devez retenir une liste de courses de 10 articles. Vous pouvez choisir les articles que vous voulez, à condition qu'il soit réaliste de les retrouver dans un

¹ Pour plus de confort, vous pouvez même accéder à une version animée en recherchant « Chiffres mémoire » dans la table des liens (*en fin d'ouvrage, page 175*).

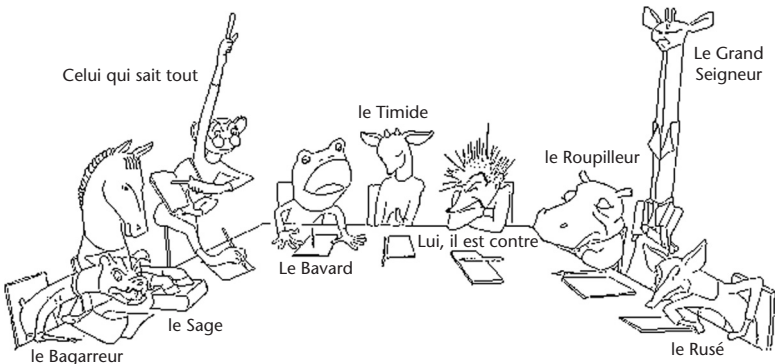
7. Arrivée sur les lieux

La toute première chose que je fais est de « choisir ma place » pour la première journée et y déposer mes affaires. Lorsque je trouve un bureau professoral juché sur une estrade (ne riez pas, ça arrive !), je décide illico de ne pas l’occuper (au passage, je vous invite à en faire autant, sauf si vous tenez absolument à réactiver d’emblée les éventuels « cauchemars d’apprentissages » que nombre de nos participants traînent encore depuis leur enfance). Si d’aventure la configuration des lieux me permet de me fabriquer une petite « desserte pour documents » près du tableau blanc, je ne manque pas de le faire (car j’ai tendance à m’étaler beaucoup...).

Je vérifie ensuite que la logistique est opérationnelle (les branchements électriques, mon ordinateur portable, le vidéoprojecteur...).

La disposition de la salle, des tables et du matériel

Ensuite, je dispose les tables de la manière qui me semble convenir le mieux à la situation. Là encore il faut faire preuve à la fois de pragmatisme et d’imagination. S’agissant d’un cours d’informatique sur des postes de travail déjà installés et câblés, on ne pourra quelquefois pas faire grand-chose. Dans les autres cas, ne jamais hésiter à restructurer la disposition des tables conformément à nos besoins pour le bon déroulement de la session. En communication et ressources humaines, la disposition la plus traditionnellement adoptée est celle du « Grand U », telle qu’on peut la retrouver sur l’image ci-dessous :



« Les membres du groupe comme le formateur les voit »

Cette image provient d'un de ces documents dont on ignore l'origine, qui sont photocopiés des milliers de fois, qui se propagent dans un grand nombre de bureaux, et qu'on affiche volontiers avec bonne humeur sur notre lieu de travail, histoire de ne pas oublier notre sens de l'humour. J'ignore totalement l'identité de l'illustrateur de génie qui a pris sur le vif cette « photo plus vraie que nature » il y a fort longtemps. Je lui adresse ici un amical salut en forme de bouteille à la mer, tout en lui précisant que l'initiative que j'ai prise d'insérer cette image doit avant tout être considérée comme un hommage... Comme j'aimerais pouvoir féliciter de vive voix cet illustrateur de génie, et tellement bon observateur !

Cela dit, rien ne vous oblige à garder la même disposition tout au long de la session... en cas de sous-groupes ou de travaux en atelier, par exemple, n'hésitez pas à déplacer les tables... en vous faisant aider de toutes les personnes de bonne volonté, bien entendu !¹

Choisissez aussi l'endroit où vous vous installerez, installez tout le matériel nécessaire (ordinateur, vidéoprojecteur, livret animateur, conducteur de la session, notes diverses, documents administratifs, liste des participants²...) si ce n'est déjà fait, en faisant là aussi preuve de pragmatisme et d'imagination. Et souvenez-vous que vous avez parfaitement le droit vous aussi de changer de place d'une demi-journée à l'autre !

Si vous en avez l'opportunité, vous pouvez toujours installer une petite desserte près du tableau blanc, comme je vous l'ai expliqué plus haut. Cela vous permet d'y entreposer les différents documents, par exemple ceux que vous destinez à vos participants (livrets participants, documents pédagogiques, photocopies diverses...).

Avant de se dire bonjour, pourquoi ne pas... se l'écrire ?

Par ailleurs, pour assurer un accueil plus sympathique vis-à-vis des personnes qui vont être là dans les minutes à venir, j'ai l'habitude

¹ Dans tous les cas n'oubliez jamais de remettre les tables dans leur disposition d'origine lorsque vous quitterez les lieux.

² Tout ce que comporte votre « check-list », en fait (cf. p. 99).

plus souvent reconnaissantes par la suite, au lieu de se comporter en « Schtroumpfs grognons » et de plomber l'ambiance jusqu'au bout...

Maintenant, plaçons le curseur à l'autre extrémité : si d'aventure un participant se déclare particulièrement motivé, voire passionné par le sujet qui nous rassemble, cela peut également être une information précieuse dès le début. En effet, il y a de grandes chances pour que ce participant constitue par la suite une précieuse ressource pour vous... et une « locomotive » pour le groupe. Autant le savoir tout de suite !

Bien entendu, je ne manque jamais de préciser que chacun d'entre nous est tout à fait autorisé à *ne pas avoir d'état d'âme* par rapport à ce qui va suivre ! Nous autres formateurs sommes là pour venir en aide aux participants, en aucun cas pour sonder les reins et les cœurs ! La partie « états d'âme » est donc bien entendu présentée comme clairement facultative.



Fiche pratique

Nouveau bâton de parole : la balle magique

Un tour de table classique, cela ne sert... à rien ! Vive la balle magique !

Pour recueillir les attentes des participants, un usage aussi vieux que les conseils d'administration veut qu'on ait recours à ce qu'on appelle les tours de table. Vous qui lisez ces lignes, il est fort probable que vous ayez une expérience de cet exercice de style plutôt convenu, conçu pour permettre à des personnes présentes dans une assemblée de se présenter, et/ou de donner leur avis sur un point quelconque. Voilà comment cela se passe le plus souvent :

L'animateur de la séance suggère que chaque personne présente sur les lieux s'exprime tour à tour, en suivant tout simplement l'ordre d'installation dans la salle ou autour de la table. On commence par régler la question « On commence par où, la gauche ou la droite ? », et c'est parti comme en 14, chacun y va de son petit couplet. Quand il ou elle a terminé, la personne suivante enchaîne, et ainsi de suite jusqu'à la fin. C'est simple, carré, pratique... sauf que le plus souvent, cela ne sert pratiquement à rien. Pourquoi ? En voici une illustration, qui bien sûr n'engage que moi.

8. Le déroulement de la session

Les trois types d'actions à mettre en œuvre lorsqu'on est « dans le cœur du réacteur »

Actions	Explications	Exemples
Transmettre	Communiquer votre expertise, en étant très attentif à ne pas lasser le public (faute de quoi on « parle dans le vide »...).	<ul style="list-style-type: none"> • Exposés cours « magistraux ») • Diffusion ou projection de ressources diverses (textes, images, capsules vidéo, documents multimédia...)
Expérimenter	Donner aux participants l'occasion de mettre en pratique et de « manipuler » les nouvelles informations de la manière la plus active possible	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges • Débats • Travaux pratiques • Études de cas
Intégrer	Permettre à chacun de vérifier la « conformité » des acquisitions, afin de pouvoir les appliquer par la suite dans un contexte professionnel.	<ul style="list-style-type: none"> • Exercices • Tests • Jeux de formation • Techniques de mémorisation

les secteurs les plus divers ! À chaque fois, il y a eu au départ un formateur qui n'avait pas peur de prendre le risque de sortir des ornières de ce qui se fait habituellement. C'est aussi simple que cela !

Des questions ?

Avant d'aborder un nouveau point, veillez à chaque fois à partir systématiquement à la « pêche aux questions¹ : « Si personne ne pose jamais de questions sur rien, dites-vous bien que c'est louche ! Mais étant donné que vous avez pris la précaution de préciser que « toutes les questions sont bonnes... » (...voir plus haut), et que vous avez su faire preuve de suffisamment d'enthousiasme pour le sujet traité et de bienveillance envers vos participants, cela

¹ Je connais plus d'un formateur qui inscrit la mention « ... Des questions ? » toutes les deux ou trois lignes, sur son conducteur !

La formation de formateurs

Il se peut qu'après avoir acquis suffisamment de « bouteille » vous pensiez à industrialiser vos processus¹ en vous mettant en demeure de former... vos pairs, en mettant sur pied des systèmes de formation portant sur tout ou partie des sujets que cet ouvrage s'efforce de défricher.

J'avoue que pour ce qui me concerne, c'est la partie de mon activité qui est la plus gratifiante, en ceci qu'elle permet en quelque sorte de « mettre le turbo » face à un public forcément plus exigeant, mais aussi plus réceptif que la moyenne (cela va ici de pair). Soyez-en assuré, en pareil cas votre auditoire sera d'autant plus conquis que vous saurez y mettre du vôtre avec suffisamment d'honnêteté, de générosité et d'enthousiasme. Si c'est vraiment le cas, soyez assuré que vous ferez ainsi le plein de moments inoubliables. Alors... si le cœur vous en dit, lancez-vous !



Avis d'expert

Christine Grillot, responsable formation, Gemalto

Le don de soi

Ma conception de la formation c'est donner.

C'est d'abord donner de son temps pour préparer la formation, l'adapter, la rendre accessible à tous et fixer des objectifs en cohérence avec les besoins des participants.

C'est ensuite donner son savoir, transmettre son savoir faire, partager ses expériences, laisser s'exprimer son savoir être.

C'est par-dessus tout donner de son énergie et de sa passion, aller au bout de soi, dépasser ses propres limites, notamment pour tout ce qui touche aux questions de patience et de tolérance, tout en restant dans le cadre et les objectifs fixés.

J'ai l'habitude de dire au cours de mes formations de formateurs : « S'il faut que je danse sur la table pour faire passer mon message, je le ferai ! ». Heureusement pour moi (et pour eux !), je n'en suis jamais arrivée là. Mais je garde à l'esprit que c'est à moi qu'il incombe d'adapter mes méthodes et mon discours pour créer un climat de communication, de confiance et d'échange profitable à tous.

Donner pour recevoir...

¹ Car ne l'oublions pas, si l'animation de formation est souvent assimilée à un artisanat, il n'y a aucune raison pour qu'elle s'y cantonne !

Conclusion

Souvenez-vous que le maître mot, pour vous comme pour vos participants, est oser. À lui seul il renferme une grande partie des clés du succès...

Les minutes les plus importantes...

Soyez-en certain, les moments les plus importants de votre présentation seront... les toutes premières minutes... et la clôture de la session !

Qu'il me soit permis d'insister une dernière fois sur le soin à apporter à l'ouverture et à la fermeture d'une session de formation. La « productivité » et le « retour sur investissement » de votre travail en dépendent pour une large part. Certes, cela consomme du temps, mais il est illusoire de prétendre en faire l'économie.

L'air du temps nous pousse en effet vers le « toujours plus vite », ce qui nous amène à faire de plus en plus emploi de pédagogie envers... nos commanditaires ! Rappelez-leur (si nécessaire) qu'il est impossible de tirer sur la tige des fleurs pour les faire pousser, de faire boire un âne qui n'a pas soif, ou de prétendre mener une session de formation digne de ce nom au pas de charge et tambour battant. Ce genre de procédé tient du gavage d'oies, et révèle toujours *in fine* un inutile gaspillage de ressources.

Une seule montagne, avec de nombreux sentiers

Répetons-le une dernière fois, il existe une infinité de contextes de formation, c'est bien pour cela que tout ce qui ressemble à un recueil de « conseils » (...y compris ce livre !) doit toujours être pris avec la plus grande prudence, en prenant toujours soin de relativiser les choses et en les adaptant au cas par cas.

Le présent ouvrage s'est efforcé de proposer quelques pistes *concrètes*, fondées sur le simple témoignage de quelqu'un qui a déjà suivi un long parcours de baroudeur sur le terrain... Merci de l'avoir pris comme un sentier permettant de gravir une montagne... sachant que cette montagne-là, nous la gravissons chaque jour les uns et les autres par des sentiers différents, avec pour beaucoup d'entre nous l'espoir de nous retrouver les uns et les autres au sommet dans la lumière au-dessus des nuages¹. Soyons sûrs d'une chose : ces sentiers peuvent être aussi intéressants et respectables les uns que les autres.

S'affranchir des modèles

Un chien se sent beaucoup mieux après s'être débarrassé de ses puces... De la même façon, sachez vous affranchir des modèles, pour devenir qui vous êtes.

Vous avez peut-être déjà croisé un ou plusieurs formateurs qui vous ont plus ou moins donné envie de les prendre pour modèle. Si c'est le cas, soyez très vigilant. Car même inconsciemment, vos participants ne se sentiront pas vraiment à l'aise pendant vos interventions s'ils sentent confusément que vous cherchez à jouer un rôle qui n'est pas le vôtre.

Prenez l'exemple des managers : vous l'avez sans doute remarqué, ceux qui savent se faire respecter et apprécier de leurs collaborateurs sont loin de se ressembler tous, même s'ils ont de nombreux points communs. Fort heureusement il existe une infinité de « styles de management ».

Si vous repensez aux enseignants que vous avez appréciés dans votre prime jeunesse (comme nous l'avons vu page XVII), il y a fort à parier que vous arriviez à la même conclusion... Il existe donc une infinité de « styles d'animation de formation »...Croyez-moi, après avoir côtoyé de nombreux formateurs, j'en suis arrivé à la conclusion que les meilleurs d'entre eux sont ceux qui savent aussi rester (ou redevenir) eux-mêmes !

¹ D'après une intervention de Théodore Monod, à la fin du film *Le vieil Homme et la fleur*, 1995 (Cf. Table des liens, en fin de livre, page 175)