



Guide des bonnes pratiques du formateur occasionnel



UCANSS
UNION DES CAISSES NATIONALES
DE SÉCURITÉ SOCIALE



institut **4.10**



adfo

INTRODUCTION

L'Ucanss a souhaité mettre à la disposition des formateurs occasionnels de l'Institution un guide des bonnes pratiques.

Pourquoi ce guide ?

Le recours aux salariés des organismes pour participer à l'animation des dispositifs de formation institutionnels est de plus en plus important. Il permet de faciliter le rapprochement des contenus aux pratiques du terrain et de mieux adapter les formations.

Afin de garantir la qualité et l'homogénéité des formations dispensées par l'Institut 4.10, il est nécessaire d'accompagner les formateurs occasionnels et de partager les bonnes pratiques.

À qui s'adresse-t-il ?

Ce guide s'adresse principalement aux formateurs occasionnels intervenant dans les dispositifs de formation nationaux. Il est destiné aux experts métier des organismes n'ayant pas ou peu de pratiques en pédagogie des adultes.

Les objectifs de ce guide :

- Constituer une référence commune interbranche : il vous aidera notamment à définir plus précisément votre rôle et la posture attendue.
- Vous offrir un support donnant les principaux repères en termes d'animation.
- Vous apporter des aides concrètes et des réponses à des problématiques récurrentes visant à faciliter vos pratiques d'animateur.

L'approche du guide :

- Simple, facile et agréable à lire. Il est illustré de schémas et de visuels. Vous pourrez en prendre connaissance en un temps réduit.
- Concret, pragmatique et rédigé sous forme de fiches-outil intégrant des points de vigilance ou des pièges à éviter.
- Contextualisé à l'Institution.

Pour aller plus loin...

En complément de ce guide, nous vous proposons :

- Une formation individuelle à distance.
- Une formation en présentiel sur le thème de l'animation (2 jours).
- Une formation en présentiel sur le thème de la conception (1 jour).

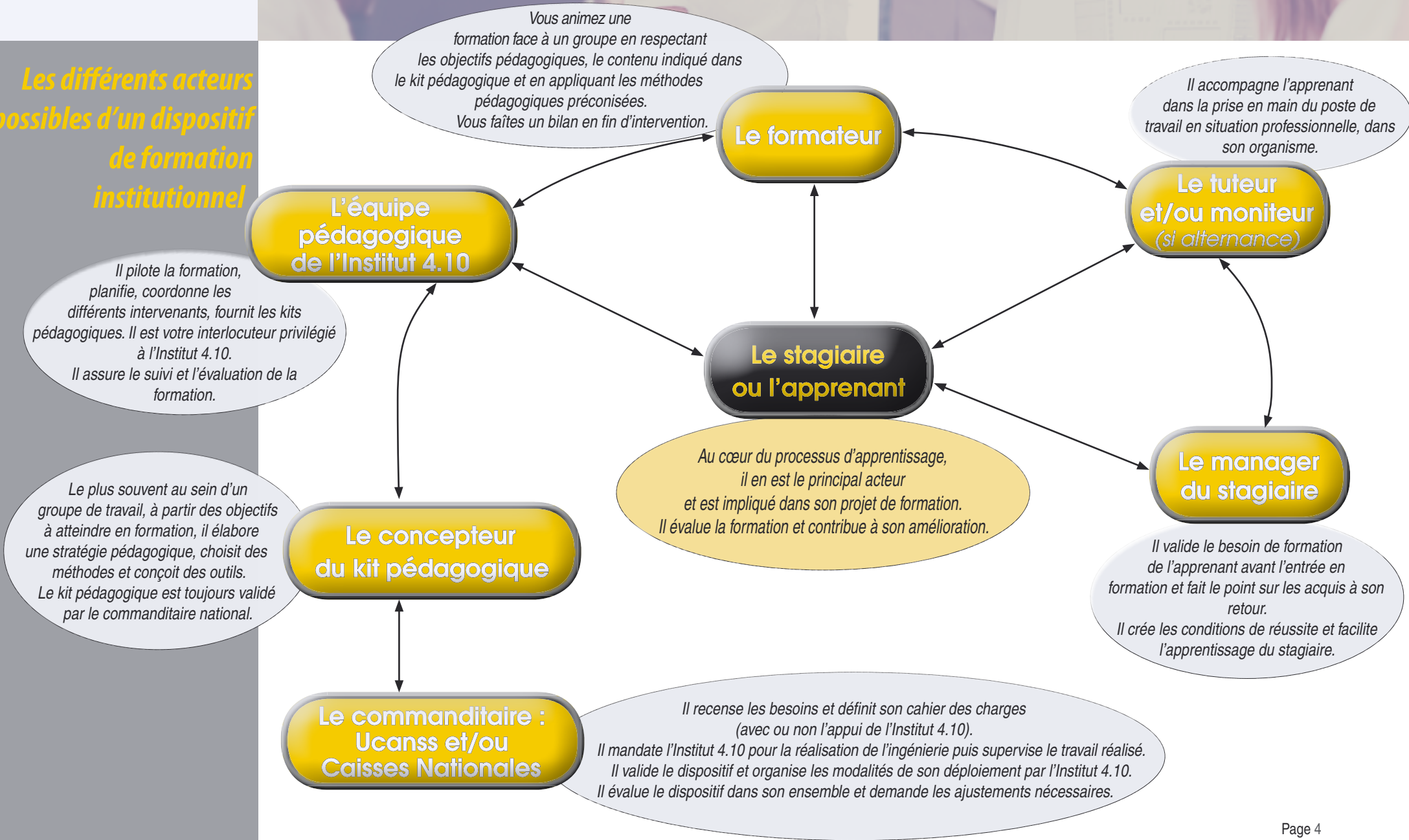
Pour tout renseignement complémentaire, suivez ce lien : <http://institutquatredix.fr/catalogue/co/CN93D01.html>



FICHE N° 1

Identifier le cadre de mon intervention et situer mon propre rôle

Les différents acteurs possibles d'un dispositif de formation institutionnel



Les compétences et qualités du formateur occasionnel

- Maîtriser le domaine d'intervention et avoir envie de le transmettre,
- S'approprier un kit pédagogique et le mettre œuvre,
- Utiliser des techniques d'animation,
- Communiquer et faire passer un message,
- S'appuyer sur ses connaissances en pédagogie pour adultes,
- Réguler les phénomènes de groupe,
- Savoir évaluer les acquis,
- Savoir analyser sa pratique pédagogique.



Concernant les modalités administratives et financières de votre intervention, prenez contact avec l'Institut 4.10.

Les "engagements" du formateur occasionnel

- Les documents remis par l'Institut 4.10 pour votre animation ne peuvent être utilisés en dehors de ce contexte sans accord préalable de l'Institut 4.10,
- Les échanges en salle de formation sont confidentiels et ne peuvent être rapportés (si ce n'est à votre interlocuteur de l'Institut 4.10),
- Les éventuels aménagements du kit pédagogique doivent être systématiquement validés par votre interlocuteur de l'Institut 4.10,
- Le formateur alerte l'Institut 4.10 s'il constate un quelconque dysfonctionnement ou une absence en cours de formation,
- Le formateur s'engage à transmettre un bilan de son intervention au responsable projet formation.

Les "engagements" de l'Institut 4.10

- L'Institut 4.10 vous transmet le kit pédagogique en amont de la formation,
- Il répond à vos questions concernant la formation, les méthodes pédagogiques, le groupe, le lieu, les horaires...
- Il assure la préparation des supports stagiaires,
- Il met à disposition le matériel d'animation dont vous avez besoin.

Présentation du kit profil

Le kit pédagogique type que l'Institut 4.10 vous remet est composé de :



	Pour quoi faire ?	Pour qui ?
Fiche produit	Présenter la formation	Tout public
Guide animateur	Présenter le déroulement de la formation et donner les consignes d'animation	Les formateurs
Livret stagiaire	Rassembler la documentation remise aux participants à la formation	Les stagiaires et les formateurs
Supports d'animation	Animer les séquences	Les formateurs
Exercices pédagogiques	Assurer l'animation et référencer l'ensemble des supports pédagogiques utilisés	Les stagiaires et les formateurs
Questionnaire d'évaluation	Mesurer l'atteinte des objectifs pédagogiques et la satisfaction des participants	Les stagiaires
Bilan intervenant	Recueillir l'évaluation des intervenants sur le déroulement de la formation	Les formateurs

En amont de la formation

1 - Connaître votre contexte d'intervention

Qui allez-vous former ?

Se préparer consiste dans un premier temps à bien repérer à qui vous allez vous adresser (*nombre de participants, métier, profil, niveau d'expérience...*)

Au besoin, prenez contact avec l'Institut 4.10 pour avoir quelques précisions sur le groupe que vous allez rencontrer.

Dans quel cadre ?

Intervenez-vous dans une formation initiale, ou dans une formation perfectionnement ?

La formation est-elle sanctionnée par un diplôme ?

S'agit-il d'une formation en alternance ? Avec des périodes de tutorat ?

S'il s'agit d'un dispositif long, à quel moment de la formation votre intervention est-elle positionnée ?

L'Institut 4.10 vous apportera ces informations indispensables à la préparation de votre formation.

Dans quel but ?

Quelles sont les finalités de la formation dans laquelle vous intervenez ?

Les outils mis à votre disposition vous apporteront ces informations afin de donner du sens à votre intervention.



Une bonne animation passe par une bonne relation et une bonne prise en compte des autres. Le piège du formateur débutant est souvent de se focaliser sur le contenu !



Garder en mémoire les objectifs vous aidera à illustrer avec pertinence vos apports et à recentrer les échanges sur ces objectifs si besoin.

2 - Connaître le périmètre de votre intervention

Quels outils avez-vous à votre disposition ?

Le Kit pédagogique PROFIL : la "pièce maîtresse" et clé d'entrée du kit pour le formateur est le "guide animateur" : il décrit, étape par étape, le déroulement de la formation, en vous indiquant le timing, les contenus, les méthodes pédagogiques préconisées. Il fait référence aux supports à utiliser pour chaque séquence. Ces supports sont présents dans le kit.

Allez-vous intervenir seul ou en co-animation ?

Vous allez peut-être co-animer la formation, pour tout ou partie : renseignez-vous sur le profil de l'autre intervenant, et prévoyez a minima un échange téléphonique après la prise en main du kit pour organiser l'intervention :

- Qui prend en charge telle séquence ?
- Quelle sera votre complémentarité ?
- Qu'allez-vous indiquer au groupe de stagiaires sur la justification de cette co-animation ?

Quelles questions vous posez-vous, suite à cette prise en main ?

Vous avez peut-être détecté des besoins complémentaires pour préparer au mieux la formation : si besoin, complétez les contenus abordés, avec des exemples, des illustrations, des articles, etc. Reprenez ensuite tout le déroulement prévu dans le guide d'animation pour donner du sens et recadrer le pourquoi de chacune des activités proposées.

3 - Lister vos besoins matériels pour la formation

De quoi aurez-vous besoin sur place ?

Quels sont les supports dont vous aurez besoin ?
Quels sont les supports qui seront remis aux participants pendant ou à la fin de la formation ?
Contactez l'Institut 4.10 pour savoir ce qui est prévu. Si vous souhaitez remettre des documents complémentaires aux stagiaires, informez-en l'Institut 4.10.

De quel matériel aurez-vous besoin ?

La formation à animer nécessitera peut-être un micro-ordinateur, un vidéoprojecteur, un tableau blanc et des feutres, un tableau de papier . . .
Sachez si vous devez venir avec une clé USB contenant vos supports à projeter ou s'ils seront disponibles sur place.
Validez avec l'Institut 4.10 les compatibilités des matériels et les versions des logiciels.



Lors de votre préparation ne « surinvestissez pas » l'acquisition du contenu.

À un moment donné, il faut savoir accepter d'être l'expert que vous êtes aujourd'hui, avec toutes vos richesses et vos lacunes.

Préparez surtout la façon dont vous allez animer en restant centrés sur les objectifs de la formation et sur les stagiaires.



Profitez-en pour sécuriser certaines informations : vérifiez sur le lieu d'intervention les horaires et les modalités des pauses et de la restauration.

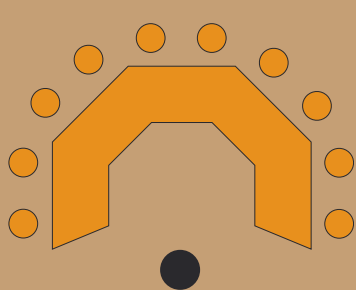
30 minutes avant le démarrage de la formation

1 - La préparation de la salle

Disposez les tables en fonction des techniques d'animation que vous allez utiliser. Vérifiez que chacun puisse lire facilement les documents projetés.

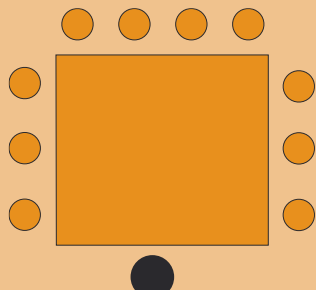


Découvrez la salle avant les participants pour y trouver vos marques.
Vous serez plus disponible ensuite pour accueillir les stagiaires.



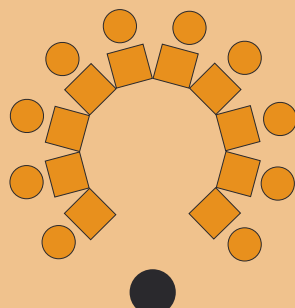
En U

Disposition facilitant la communication.
Le formateur peut facilement aller vers les participants.
Les participants se voient.
Limitée à 15 personnes.



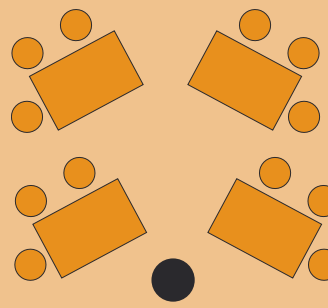
En Carré

Disposition générale facilitant la communication.
Tout le monde se voit.
Mais le formateur est "figé".
Limitée à une dizaine de personnes.



En Cercle

Petites tables faciles à bouger pour faire des sous-groupes.
Disposition en cercle pour faciliter la communication.
Ouverture centrale pour circuler dans le groupe.



Par équipes

Pédagogie active dans un grand groupe.
Division facile en sous-groupes.
Sous-groupes figés.
Le débat entre les tables est difficile à animer



La disposition de la salle conditionne en grande partie le système de communication du groupe !

2 - Votre préparation personnelle

Prévoir votre matériel personnel

Tous les documents qui vous seront personnellement utiles, dans l'ordre dans lequel vous en aurez besoin. Préparez les documents que vous remettrez aux stagiaires, dans l'ordre de distribution.

Vérifier la présence du matériel prévu

Tableaux, tableaux de papier, feutres, vidéo...



Assurez-vous que vous savez utiliser le matériel mis à votre disposition.

Le trac est normal et universel. Il touche la plupart des personnes, même celles qui ont l'air très à l'aise. Les manifestations du trac ne se voient pas « tant que cela ». Chacun a ses astuces pour faire avec le trac.

En voici quelques-unes à tester en fonction de votre personnalité :

- **Dégagez-vous des aspects matériels pour vous centrer exclusivement sur la relation lorsque les stagiaires arrivent** : pour cela préparez-vous en amont (*cf. plus haut*).
- **Visualisez le bon déroulement** du stage et votre réussite.
- **Déplacez-vous**. Bougez, faites le tour de votre salle, regardez l'endroit d'où vous allez parler. Tous ces mouvements contribuent à dédramatiser la situation et à vous familiariser avec le lieu.
- **Ne restez pas seul, prenez contact le plus tôt possible avec chacun des participants** : accueillez-les, discutez, plaisantez, regardez-les vraiment. Souvent, la peur nous fait fantasmer un groupe imaginaire. Reprendre contact avec la réalité est apaisant. Vous n'aurez plus l'angoisse de la « montée sur scène », et le public ne vous sera plus étranger.
- **Prenez un verre d'eau et recentrez-vous sur votre respiration**
Comment faire ?
Pour que l'air rentre complètement dans vos poumons, il faut avoir l'impression de "mettre de l'air dans le ventre" : à l'inspiration, les épaules restent basses et le ventre se gonfle. Gardez l'air 2 ou 3 secondes, puis expirez doucement, jusqu'au bout. Souvent, nous gardons un peu d'air dans les poumons. Allez volontairement le chasser, pour le renouveler ensuite. Inspirez à nouveau, doucement, sans vous précipiter et ainsi de suite. Pour mieux sentir votre ventre, posez la main délicatement dessus...



N'hésitez pas à contacter l'Institut 4.10 au moment de votre préparation !

Démarrer une formation : les règles à respecter

“On n’a jamais l’occasion de faire deux fois, une bonne impression !”

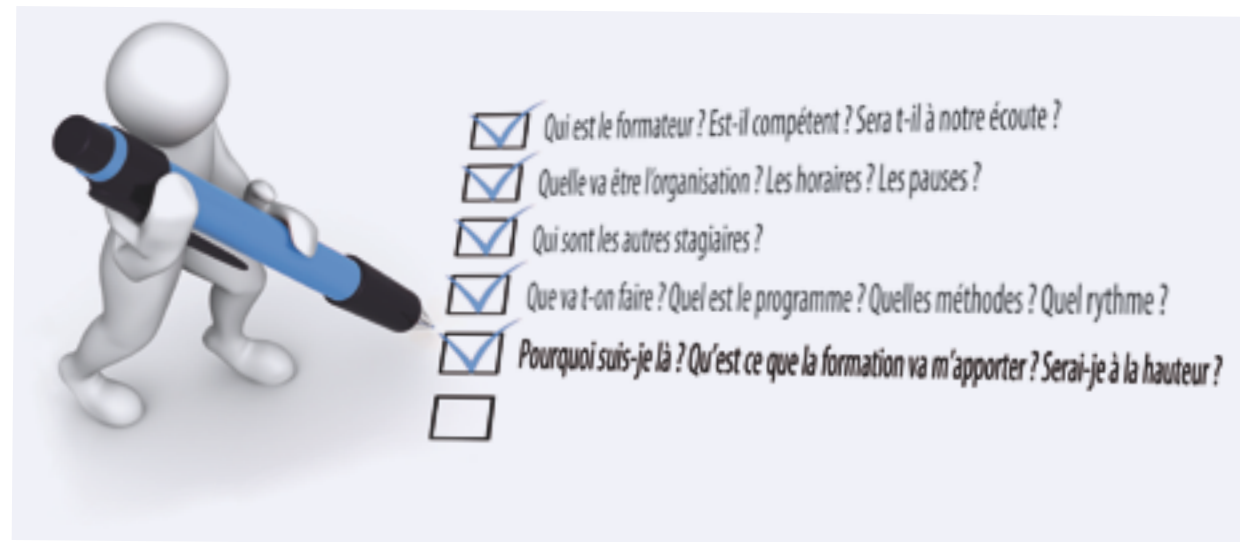
Une introduction doit être mobilisatrice et accueillante.

Le début d’une session est un moment important qui a une influence forte sur son déroulement.

→ Pour vous, il s’agit de *“prendre la mesure”* du groupe de stagiaires

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

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



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

→ organiser les présentations

→ recueillir les attentes des participants

→ présenter les objectifs, le programme de formation, les méthodes pédagogiques

→ rappeler les règles du jeu et l’organisation pratique : les horaires, les pauses, le déjeuner, le téléphone...

Organiser les présentations

Pas d'impasse sur cette étape !

Créer dès le démarrage, une ambiance propice à l'apprentissage

Présentation de l'animateur

Présentation des stagiaires

Qui êtes-vous ? votre parcours ? Pourquoi est-ce vous qui animez ? Pour être crédible, vous devez rassurer les participants sur vos compétences, sans toutefois les "écraser" !
Votre enthousiasme et votre motivation à partager ce moment avec les participants contribue à créer un climat de confiance et à rassurer les stagiaires.

Exemple : par un tour de table en proposant un canevas de questions et une durée limitée → simple et peu chronophage.

OU

Par des présentations croisées. En binôme chacun recueille des informations sur son partenaire puis les restitue au grand groupe → meilleure connaissance des stagiaires entre eux et climat de confiance. Elles sont davantage adaptées pour des dispositifs longs.

Recueillir les attentes lors d'un tour de table

Questionner

Écouter

Reformuler sans déformer ni influencer

Écrire sur le tableau de papier

En essayant de respecter une égalité entre les stagiaires

Quelles questions vous posez-vous ?
Qu'attendez-vous de ce stage ?
À la fin de la formation, vous serez satisfait si...

Les attentes seront reprises en fin de formation. (cf fiche 10)

Si certaines attentes sont en dehors du programme, le préciser d'emblée. Orienter vers une autre source d'information ou vers une autre formation.

Présenter le programme et le déroulement de la formation

De façon détaillée

Avec clarté
(mots simples connus, des stagiaires)

En utilisant le paperboard

Et en affichant la feuille, une fois celle-ci remplie, sur un des murs de la salle de formation

Le contexte
Les objectifs
Le contenu
Le méthodes
Le découpage envisagé
Les critères de réussite
Les modalités pratiques



Rappeler aux stagiaires qu'ils ne doivent pas hésiter à intervenir, faire part d'une expérience ou poser des questions.

Annoncer la remise d'un support papier ou dématérialisé.

Rappeler les règles du jeu et l'organisation pratique

Nécessaire au bon déroulement du stage

Rappeler les horaires, les pauses, l'organisation du déjeuner

Faites émerger sur la feuille de présence dès l'ouverture de la session et ensuite par demi-journée

Quelques règles du jeu

La liberté de parole, d'expression

La bienveillance : nécessité d'échanger de façon constructive sans porter de jugement de valeur

La confidentialité de l'animateur et des stagiaires sur les échanges

L'implication : participation de chacun importante pour enrichir le stage

La disponibilité : mobiles éteints, participation de façon active au stage, l'utilisation du micro portable.



Lorsque vous intervenez dans un groupe déjà constitué ou sur une durée très courte (moins d'une journée)

Vous n'allez pas refaire une présentation complète mais prenez le temps de refaire un tour de table au cours duquel chacun va se présenter brièvement « Qui êtes vous ? Où en êtes-vous de la formation ? » et recueillez les attentes spécifiques pour la ou les séquences sur lesquelles vous intervenez.

Présentez-vous et situez le cadre de votre intervention par rapport à celles des autres formateurs.

FICHE N° 4

Les styles de formateur autodiagnostique

“Quel type de formateur suis-je ?”

Êtes-vous prêt à mettre en œuvre des méthodes pédagogiques actives ?

Voici une liste d'affirmations. Répondez en cochant la colonne qui correspond, à ce jour, à ce que vous croyez pouvoir mettre en œuvre en situation de formation. Vous obtiendrez ainsi une représentation de votre capacité à utiliser ou non des méthodes pédagogiques actives. Répondez le plus spontanément possible en vous imaginant en situation.

		Très souvent	Souvent	Parfois	Jamais
1	Les questions, les discussions, les échanges, les opinions variées caractérisent les stages que j'anime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Dans le cas d'une intervention de plusieurs jours, le matin avant de commencer, je visualise dans ma tête chaque stagiaire : son comportement, sa progression.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Chacun s'autoévalue pour pouvoir indiquer s'il progresse vers ses objectifs personnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	J'organise des activités où le participant repère ses points de progrès et recommence jusqu'à ce qu'il y arrive très bien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Je propose des jeux pédagogiques avec du matériel spécifique (cartes, post-it, objets, outils...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Au cours de la formation, chacun peut amener une expérience ou un problème qu'il a vécu et demander au groupe ce qu'il en pense	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Je veille à ce qu'il y ait un fonctionnement favorable au travail : je déplace les tables, j'installe plusieurs tableaux, j'aménage les horaires...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Je me préoccupe davantage de connaître les besoins et les désirs d'apprentissage des stagiaires, que de ce que je vais leur dire ou leur faire faire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Je m'organise pour ne pas commencer la journée par un exposé magistral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Je fais faire des exercices où les participants doivent se "creuser la tête"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Je prends des notes sur ce que disent les participants et suis en mesure de rappeler leurs propos pour enrichir les échanges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Plusieurs fois par jour, chacun peut exprimer ce qu'il a retenu ou découvert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Tout le long de la formation, chaque stagiaire est sollicité pour indiquer ce qu'il va utiliser quand il pratiquera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Quand un participant fait une erreur dans un exercice, nous en discutons et nous voyons ensemble ce qui peut en être tiré de profitable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Je vérifie que chacun trouve comment il pourra appliquer ce qu'il apprend en formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Je ne donne pas de réponse : les stagiaires cherchent tout seuls pendant un moment jusqu'à ce qu'ils trouvent par eux-mêmes, puis je fais la synthèse et je complète éventuellement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	J'organise des séquences d'auto-évaluation, de capitalisation des acquis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Je demande régulièrement à chacun si ce qui se fait dans le stage correspond bien à ses besoins et à ses attentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	J'organise des exercices en petits groupes où le résultat ne peut être obtenu que si tous participent fortement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Les évaluations sur la bonne marche du stage se font tout au long du stage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quels enseignements pouvez-vous tirer de ce test ?

Quelques éclairages sur les méthodes pédagogiques actives

Les styles d'animation et leurs effets

Méthode de dépouillement : pour chaque réponse, attribuez-vous le nombre de points correspondant.

Très souvent	Souvent	Parfois	Jamais
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 points	3 points	1 point	0 point

Ces méthodes sont cohérentes avec :

- l'idée d'un adulte acteur de sa formation, qui a besoin de construire ses savoirs lui-même, de leur donner du sens,
- l'idée que le groupe d'adultes en formation offre une dynamique et des potentialités d'apprentissage.

La préoccupation du formateur n'est donc pas de transmettre "coûte que coûte" ses savoirs, mais d'amener le groupe à se les approprier.

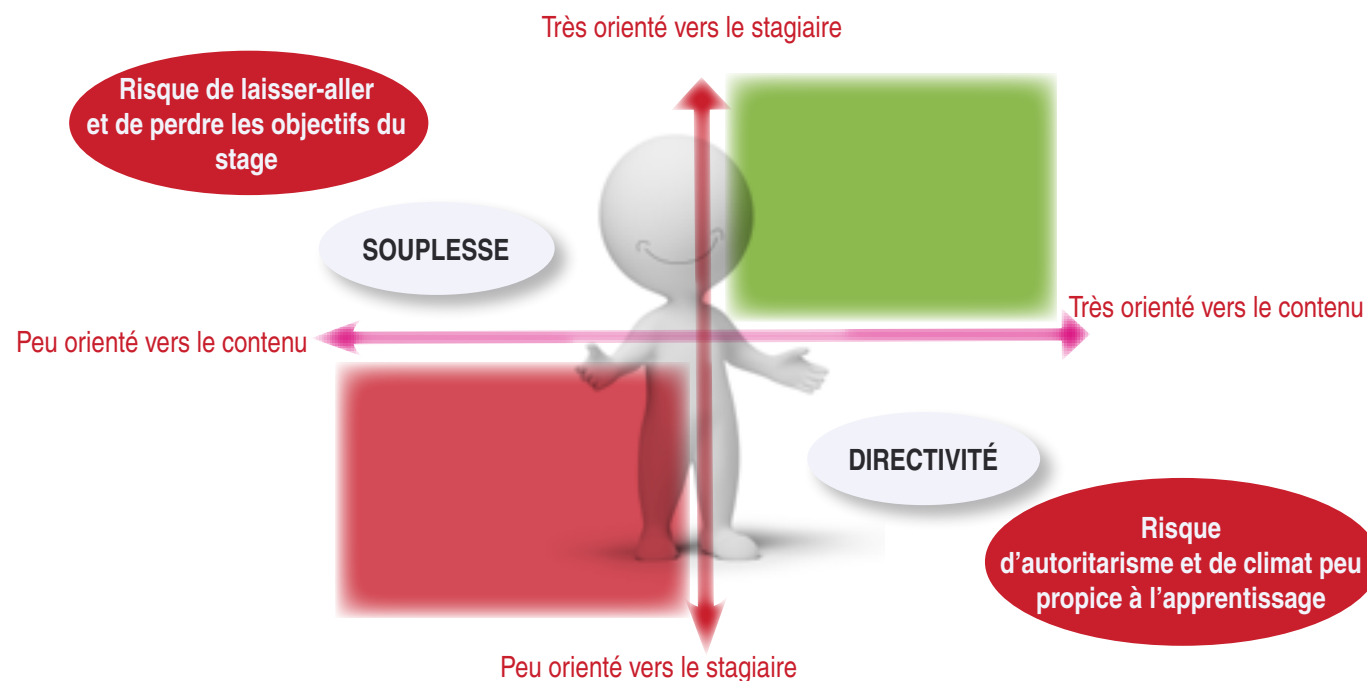
Le formateur n'est donc plus seulement le détenteur d'un savoir préétabli, il devient un facilitateur des apprentissages.

Il est l'interface entre des contenus de formation et les attentes et besoins des stagiaires.

L'adulte a besoin de participer activement et de savoir à tout moment où il en est, d'où l'idée de points d'étape réguliers sur ses acquis.

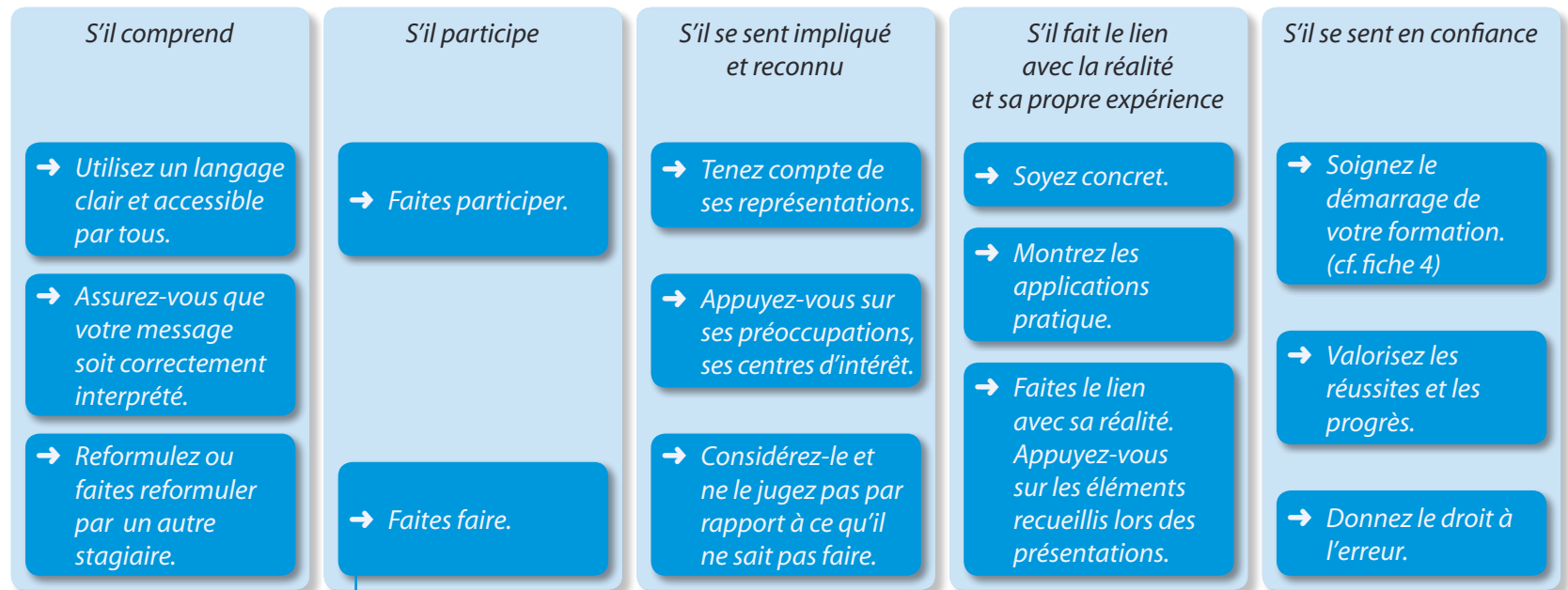
Puis calculez le total de vos points :

- De 80 à 100 points : vous êtes un adepte des méthodes actives. Êtes-vous sûr qu'elles sont toujours efficaces ? Souhaitez-vous utiliser ces méthodes parce qu'elles donnent de bons résultats, ou simplement parce que vous y croyez ?
- De 50 à 80 points : vous devriez être a priori un bon utilisateur des méthodes actives, sans en abuser. Vous êtes sur la bonne voie !
- De 20 à 50 points : vous envisagez de les utiliser avec modération. Pourquoi ? Vérifiez si vous avez de bonnes raisons : type de stagiaires, type de contenu... ou si vous avez d'autres raisons : en auriez-vous peur ? Les connaissez-vous ?
- Moins de 20 points : ce guide devrait vous permettre de faire évoluer vos représentations ! Nous ne pouvons que vous encourager à le lire attentivement et à vous rapprocher de l'Institut 4.10 pour un accompagnement éventuel.



Comment favoriser la motivation d'un adulte qui apprend ?

Un adulte apprend :



Signalons à ce sujet que nous retenons :

- ✓ 10 % de ce que nous lisons,
- ✓ 20 % de ce que nous entendons,
- ✓ 30 % de ce que nous voyons,
- ✓ 50 % de ce que nous voyons et entendons,
- ✓ 80 % de ce que nous voyons, entendons et disons,
- ✓ 90 % de ce que nous voyons, entendons, disons et faisons



Faites des points réguliers :

- Rappelez ce qui a été fait dans la journée ou la séquence ou faites le rappeler par les stagiaires,
- Comparez avec les objectifs annoncés en introduction,
- Assurez-vous de la compréhension de tous avant de passer à la séquence suivante.

→ Les pédagogies actives permettent aux stagiaires de mieux mémoriser !

Soignez la qualité de votre communication

LE REGARD

- Soyez toujours face aux participants
- Gardez le contact visuel
- Si vous écrivez au tableau de papier, mettez-vous sur le côté

LA VOIX

- Pour éviter la monotonie, variez le débit
- Sachez ralentir pour accentuer les parties importantes
- Variez l'intonation pour ne pas être ennuyeux et maintenir l'attention
- Marquez un silence après des paroles importantes pour laisser aux stagiaires le temps de réfléchir sur les points énoncés

L'ATTITUDE

- Soyez détendu pour créer et maintenir une bonne ambiance
- Montrez de l'enthousiasme pour le sujet présenté

LES MOTS

- fiche n°6

LA GESTUELLE

- Évitez les mouvements de nervosité
- Ne triturez pas un crayon ou un objet quelconque

L'OCCUPATION DE L'ESPACE

- Déplacez-vous dans la salle
- Changez de place pour souligner tel ou tel point important, mais n'arpentez pas sans cesse la salle



Si vous co-animez :

- Veillez à ne pas couper la parole, à laisser de la place à l'autre, à vous regarder, à vous écouter,
- Ne contredisez jamais votre collègue devant le groupe.



Sécurisez

- au démarrage de la formation (cf. fiche 3) mais aussi tout au long de la formation
- précisez l'avancement du stage
- respectez le programme et le timing annoncé
- faites des synthèses régulières
- évaluez les acquis régulièrement

Impliquez

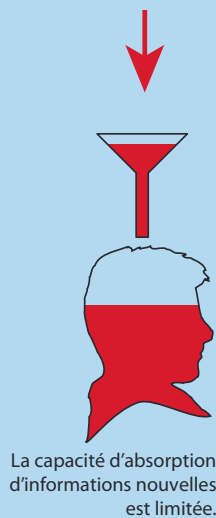
- faites-les s'exprimer régulièrement en étant vigilant à la participation de tous
- mettez-les en situation de "faire", d'agir,
- prenez l'habitude de laisser le groupe répondre aux questions posées, n'intervenez qu'en complément
- demandez aux participants de faire des passerelles avec leur quotidien
- demandez aux stagiaires ce qu'ils vont mettre en œuvre

Valorisez

- leurs interventions en permettant chacun d'être reconnu
- le travail fourni
- faites des liens avec leurs propres expériences
- écoutez et reformulez ce que les stagiaires expriment

Pourquoi le formateur a parfois du mal à se faire comprendre ?

Apport de connaissances nouvelles



La capacité d'absorption d'informations nouvelles est limitée.



Quantité d'informations, rythme... trop élevé.

Les informations trop nombreuses sont perdues et la fatigue s'installe.

Que faire si le formateur ne sait pas répondre à une question ?

Le formateur panique, se bloque, ses facultés de concentration sont amoindries

Il craint la réaction du groupe

Le groupe se pose des questions, doute. Le malaise s'installe...

Le formateur l'accepte, s'appuie sur les stagiaires ou reporte à plus tard

Il ne ressent pas la pression du groupe

Il assume de ne pas savoir sans remettre en cause son rôle de formateur. Il peut alors prendre note de la question et y répondre en différé.

FICHE N° 6

Animer un exposé et un échange avec le groupe

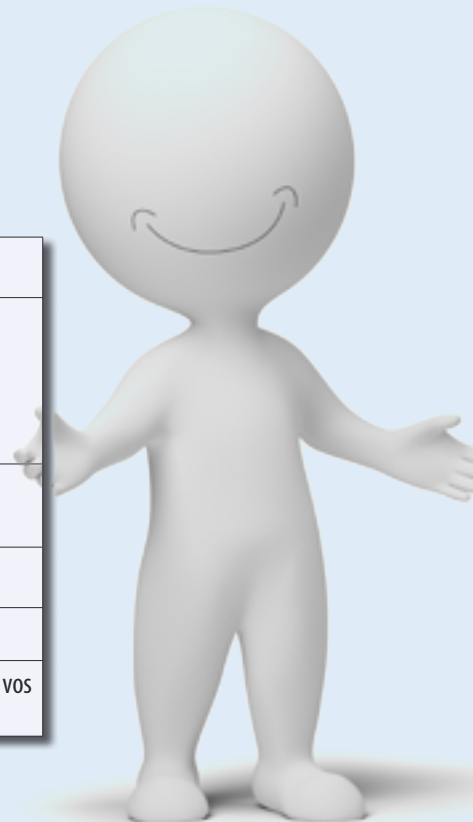
Pourquoi un exposé ?

- pour apporter des connaissances
- pour témoigner
- pour expliquer
- pour synthétiser

Comment animer un exposé ? Se faire comprendre et maintenir l'attention ?

Comment être clair ?

Parlez au rythme où votre interlocuteur vous écoute !
Structurez votre explication <ul style="list-style-type: none">→ Dites ce que vous allez dire (<i>annonce du plan</i>)→ Dites-le (<i>développement</i>)→ Dites ce que vous avez dit (<i>conclusion</i>)
Vérifiez son niveau de compréhension (<i>par des questions, des reformulations</i>)
Évitez les termes et le jargon "techniques", les sigles et abréviations ou expliquez-les
Faites des phrases courtes
Utilisez des exemples concrets et illustrez régulièrement vos propos



Comment développer l'écoute ?

Ralentissez votre rythme d'explication
N'oubliez jamais que celui à qui l'on transmet un message a une tâche multipliée par 3 par rapport à celui qui explique : (<i>Écouter/Comprendre/Mémoriser</i>)
Évitez à votre interlocuteur de se poser trop de questions, sinon son écoute sera altérée
Pour cela : <ul style="list-style-type: none">→ Donnez-lui les règles de votre explication (<i>durée, documents remis, possibilités de questionner, etc.</i>)→ Dites le "pourquoi" avant le "comment"→ Distinguez l'essentiel de l'accessoire
Impliquez les stagiaires en leur demandant de donner des exemples concrets vécus
Citez des anecdotes

Comment utiliser un support ?



LE TABLEAU DE PAPIER

- Positionnez-vous de profil par rapport au tableau de papier
- **Regardez l'auditoire** le plus souvent possible
- Écrivez **GROS** et de manière si possible horizontale
- **Utilisez des couleurs** différentes pour les graphiques ou les chiffres

LE VIDEOPROJECTEUR

- Laissez visionner le diaporama pendant 2 à 3 secondes
- Commentez le corps de la diapositive avec des exemples
- N'abusez pas des diapositives : elles forment l'essentiel et viennent à l'appui du discours



- Le tableau de papier est un complément efficace du vidéoprojecteur.
- Il vous donne plus de spontanéité, d'interactivité avec votre groupe.
- Il peut être le miroir et la mémoire de vos échanges au sein du groupe.

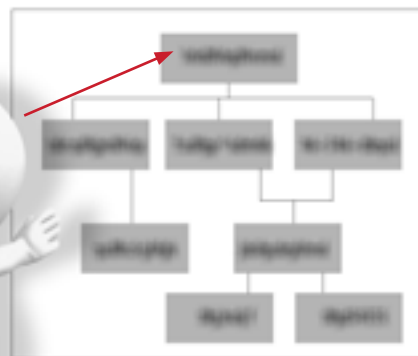
Quand le formateur se retrouve prisonnier de ses propres supports !



N'oubliez pas :

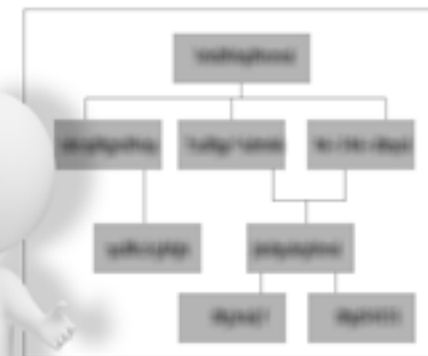
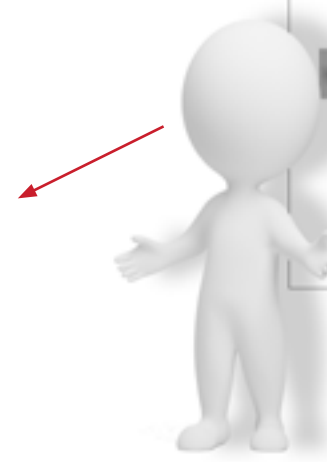
- Le visuel est destiné à vos participants, ce n'est en aucune manière votre aide-mémoire !
- Certains diaporamas sont livrés avec des commentaires pour le formateur : pensez à les prendre en compte lors de vos explications.

Lecture du support : oubli des stagiaires !



Formateur

Ne lisez pas votre support. Commentez seulement les visuels et restez en contact avec le groupe.



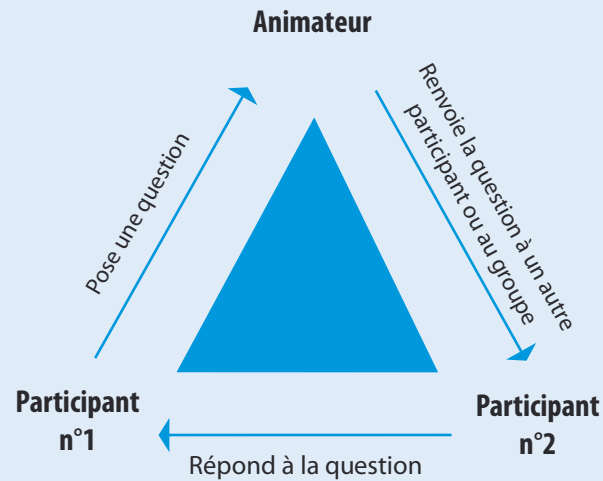
Formateur

Comment susciter les échanges ?

La technique du triangle

→ L'intérêt :

- ✓ Dynamiser les débats, susciter les échanges,
- ✓ Faire surgir les solutions du groupe,
- ✓ Faciliter la progression du groupe vers l'atteinte des objectifs.



- Animer les débats : quelques exemples de question
- ✓ Question DIRECTE : "Qu'en pensez-vous, Gérard ?"
 - ✓ Question EN RELAIS : "Carole me pose cette question, et vous André qu'en pensez-vous ?"
 - ✓ Question A LA CANTONADE : "Que pensez-vous de ce qui vient d'être dit ?"
 - ✓ Question MIROIR : (À la personne qui pose la question) "Mais vous-même Sylvie, qu'en pensez-vous ?"

→ Les méthodes pour y parvenir :

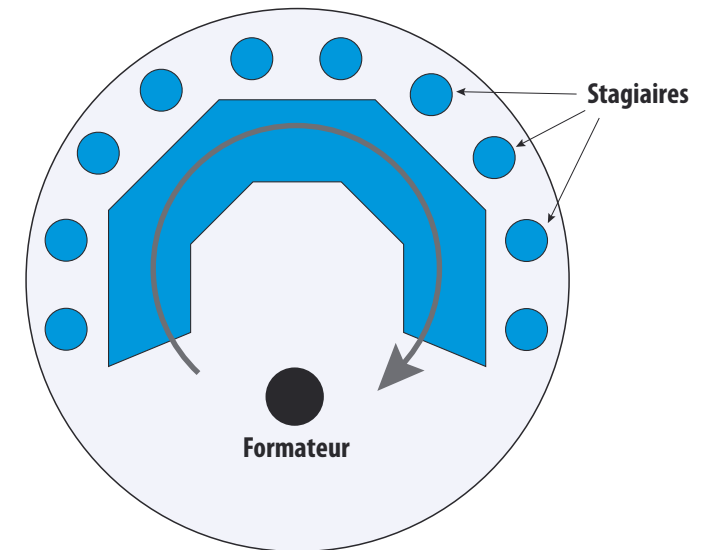
- ✓ Permettre l'expression de chaque participant,
- ✓ Engager le débat et susciter les échanges autour des arguments des participants (*éviter de rester sur le simple échange d'opinions*),
- ✓ Rechercher et formaliser les zones d'accord,
- ✓ Utiliser le tableau de papier pour clarifier les débats, faciliter la synthèse et réguler le groupe,
- ✓ Remercier le groupe pour sa participation, sa créativité.

Comment faire un tour de table ?

C'est un moyen de faire s'exprimer l'ensemble des stagiaires même les plus réservés.

Quelques règles à respecter :

- ✓ faites un tour de table complet, ne vous arrêtez pas en plein milieu, n'oubliez personne
- ✓ accordez le même temps de parole à tous : annoncez avant le tour de table le temps de parole donné à chacun (*généralement 1 à 3 minutes*)
- ✓ posez des questions précises sur un sujet bien délimité
- ✓ ne démarrez pas les échanges et débats tant que le tour de table n'est pas terminé
- ✓ si vous faites plusieurs tours de table ne commencez pas toujours par la même personne



Le formateur demande aux stagiaires de s'exprimer les uns après les autres

Pourquoi un travail en sous-groupe ?

Il permet :

- de créer des liens entre les stagiaires
- de favoriser l'expression du plus grand nombre et de façon plus libre
- d'aborder le thème sous différents angles
- de traiter plusieurs thèmes en même temps (*un thème par sous-groupe*)
- de valider la compréhension des stagiaires
- d'aider à la mémorisation

Les travaux confiés à différents sous-groupes suscitent une émulation. Le groupe de participants devient "formateur".

Comment organiser le travail en sous-groupes ?

Lancement des consignes

L'organisation du travail en sous-groupes nécessite que des consignes très précises soient données.

Elles concernent :

- l'objectif
- le travail à produire : si besoin donnez un exemple de ce qui est attendu ; indiquez si les sous-groupes travaillent sur le même thème ou sur des thèmes complémentaires
- le temps imparti
- les moyens disponibles : les documents à utiliser, votre rôle pendant les travaux
- le partage des rôles au sein du sous-groupe : le rapporteur, le garant du temps...
- la mise en commun : comment ? par qui ? quel temps ?

Exemple de consignes formulées de façon insuffisante

Pendant une heure, les sous-groupes vont rédiger un mode opératoire à partir des circulaires et de notes internes distribuées

*Ces consignes sont imprécises car elles n'indiquent pas ce qui doit être produit et comment faire la mise en commun :
Faudra-t-il faire un exposé oral ?
Communiquer un schéma ?
Un texte ?*

*Montrer un panneau de présentation ?
Combien de temps durera la restitution devant le groupe ?*

Exemple de bonne consigne

En trois sous-groupes

Objectif : concevoir un mode opératoire sous forme de schéma à partir des circulaires et de notes internes distribuées.

Temps de préparation : une heure

Restitution : Un rapporteur par groupe

Présentation sur une feuille de papier

Temps : 5 minutes par groupe

Pas de critique pendant la présentation.

Une fois les trois modes opératoires présentés, les forces et faiblesses de chaque proposition seront identifiées en grand groupe.

Les consignes sont écrites et restent visibles tout le temps du travail en sous-groupes.



Référez-vous aux consignes mentionnées dans votre guide d'animation. S'il n'y a pas de consignes écrites à distribuer aux stagiaires, écrivez-les au tableau de papier.

La constitution des sous-groupes

Ils peuvent être constitués de différentes façons.

Par exemple :

- Groupe tiré au sort : pas de manipulation par l'animateur, pas de rejet de certains membres ; on évite de s'enfermer dans des habitudes et chacun apprend à travailler avec tout le monde.
- Groupe constitué de personnes ayant des compétences complémentaires si le groupe est hétérogène
- Groupe centré sur un thème.
- Groupe fonctionnel qui rassemble des personnes qui ultérieurement auront à utiliser ensemble les acquis de la formation.
- Groupe constitué librement en fonction des affinités.



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

Pendant les travaux en sous-groupes

Vote rôle est d'être directif pour la procédure de travail, et non-directif sur le contenu du travail réalisé.

Ainsi votre intervention dans les sous-groupes est limitée :

- Assurez-vous que les consignes soient bien comprises et respectées
- Laissez une phase d'appropriation par les stagiaires et donc n'intervenez pas tout de suite dans les travaux de sous-groupes
- "Naviguez" ensuite d'un groupe à l'autre pour valider la progression du travail en train de se faire

- Encouragez régulièrement et ne laissez pas les stagiaires en situation de blocage
- Ayez en permanence un œil sur la progression des stagiaires, leur participation à tous au sein des sous-groupes
- Vérifiez que les modalités de restitution prévues seront bien respectées (désignation d'un rapporteur, préparation d'un document...) Les rapporteurs ne doivent pas être désignés au dernier moment !
- Rappelez le temps restant.

Comment procéder à la mise en commun ?

Respectez bien les règles que vous avez annoncées au départ.

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



Il est impératif de laisser tous les sous-groupes s'exprimer. Plus vos consignes auront été claires et précises plus les restitutions seront structurées et riches pour l'ensemble du groupe !

Votre rôle est alors :

- de rectifier si nécessaire
- de faire ressortir les points clés de l'analyse en vous appuyant sur la production des sous-groupes
- de s'assurer de la compréhension des participants
- d'apporter un complément d'information si besoin, il n'est pas toujours utile. La restitution des travaux peut se suffire à elle-même.

Pourquoi des cas pratiques et des exercices ?

Ils permettent :

- de découvrir des concepts, des principes
- de mettre ses savoirs en pratique
- de prendre conscience de ses acquis tout au long de la formation
- de valider des connaissances

Le stagiaire est mis en situation proche de son vécu : c'est motivant, facilitant et impliquant.

Les échanges sont nombreux.

Les stagiaires sont mis en situation de "faire", d'agir.

Comment animer des cas pratiques et des exercices ?

Lancement des consignes

- Créez un climat de confiance
- Expliquez le "pourquoi" de l'étude de cas ou de l'exercice proposé
- Donnez des consignes précises, concrètes et un temps précis pour la préparation et la restitution : remettez un document écrit ou notez-les au tableau de papier
- Assurez-vous de la compréhension avant de laisser les participants en travail autonome
- Favorisez les travaux en groupes ou en binômes ou expliquez pourquoi le travail doit se faire individuellement

Pendant les cas ou exercices

- Mêmes consignes que pour les travaux en sous-groupes (cf fiche 7)
- Ne laissez pas les stagiaires en situation de blocage, restez en ressources pour les aider
- Les échanges sont organisés par le formateur mais ce sont les participants qui restituent
- Mettez en évidence le travail réalisé et les réussites
- Repérez les points de blocage ou les difficultés rencontrées et faites-les lever par le groupe plutôt que de le faire vous-même
- Reprenez la main si besoin pour dégager des synthèses, des enseignements, des solutions

Comment exploiter des cas pratiques et des exercices ?



Les pièges à éviter

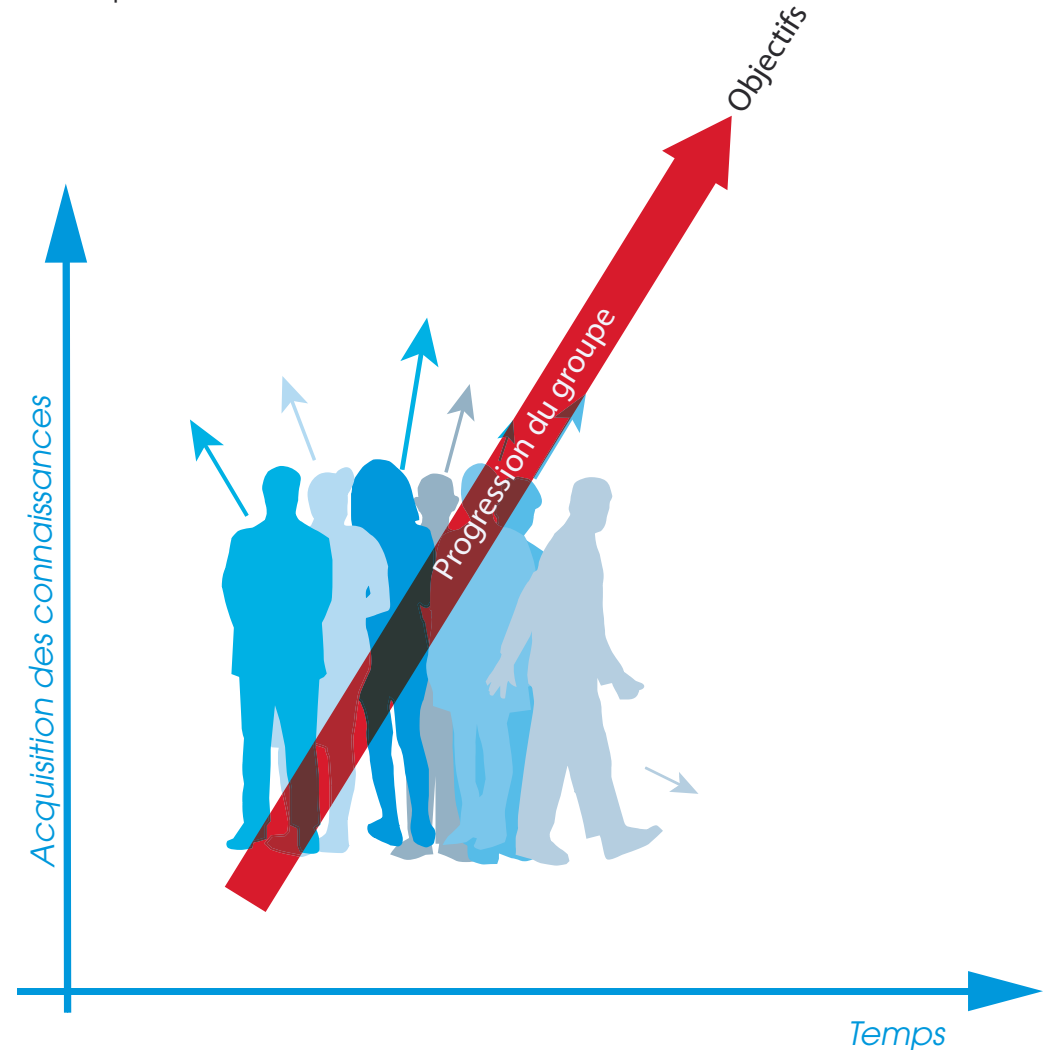
- Ne plus contrôler le temps ! (attention, les études de cas sont chronophages).
- Ne pas respecter les règles et consignes que vous avez données au groupe.
- Conclure une étude de cas ou un exercice sans faire la synthèse des enseignements à en retirer.
- Ne pas intégrer les apports des stagiaires dans votre synthèse.

Comment animer un cas pratique sur écran ?

La progression pédagogique peut être très différente d'un stagiaire à un autre. Chacun évolue seul face à son écran et à son propre rythme. A un instant T donné chaque stagiaire peut avoir en face de lui un écran affiché différent de celui de son voisin et est parfois en décalage avec vos propos sans que vous vous en aperceviez.

*Un groupe qui doit
progresser globalement...*

*...est composé d'individus
qui progressent à des
vitesses différentes*



- Une à deux personnes par poste
- Circulez dans la salle
- Faites allumer les ordinateurs seulement quand cela est nécessaire
- N'occultez pas les questionnements, les échanges, les confrontations de point de vue
- Cessez périodiquement d'utiliser les ordinateurs pour revenir à des synthèses et faire reformuler en utilisant le tableau de papier par exemple.
- Faites bouger les stagiaires en leur demandant de venir au tableau ou à l'ordinateur relié au vidéoprojecteur
- Pour les plus inquiets rassurez-les
- Pour les plus avancés n'hésitez pas leur demander d'assister des collègues plus en retrait.

Pourquoi un jeu de rôle ?

La mise en situation (ou jeu de rôle) est une technique pédagogique active consistant à faire jouer par les stagiaires des rôles plus ou moins précis, puis de les faire analyser pour en déduire des "bonnes pratiques".

Elle permet aux participants de :

- découvrir ou faire appel à des situations professionnelles types
- mieux comprendre une situation ainsi que ses propres réactions
- recueillir la perception des autres sur son propre comportement
- tester de nouvelles pratiques
- aider à modifier son attitude, s'entraîner à changer, évoluer

Chacun est impliqué dans la séquence :

- dans la préparation des rôles
- dans le « jeu » ou l'observation

Comment animer un jeu de rôle ?

Comment introduire la séquence ?

On n'entre pas d'emblée dans un jeu de rôle. Sa réussite nécessite un minimum de préparation :

- Créez un climat de confiance : il s'agit d'une situation d'apprentissage
- Rassurez les stagiaires sur le déroulement de ces jeux de rôle : il ne s'agit pas d'être jugé mais d'apprendre
- Explicitez l'intérêt de l'exercice : se voir fonctionner en position « haute », permettre une prise de recul (grâce à la vidéo, ou au débriefing par soi-même et par le reste du groupe)
- Donnez des consignes précises et un temps précis pour la préparation, comme pour le jeu lui-même. Indiquez si vous interrompez le jeu au-delà du temps prévu

Alerter sur les conditions d'efficacité :

- Pour être « exploitable », un jeu de rôle nécessite : franchise, spontanéité, concentration mais pas de jugement sur l'autre !
- Évitez les attitudes "excessives", qui servent parfois de "soupape" au stress des stagiaires, mais qui appauvrissent les possibilités d'exploitation de l'exercice
- Assurez-vous que votre groupe a compris les consignes et faites-les valider (*deux préconisations valent mieux qu'une !*)

Savoir traiter les objections des stagiaires :

- "Ce n'est pas la réalité !" Oui, mais on s'en rapproche. C'est un laboratoire, un lieu protégé pour mettre en pratique des savoirs nouvellement acquis et prendre du recul sur sa pratique
- "C'est artificiel !" C'est vrai, mais le formateur le sait et en tient compte dans le débriefing
- "J'ai horreur des jeux de rôle !" C'est une réaction assez fréquente ; rassurez le stagiaire sur la bienveillance du groupe et valorisez l'exercice comme une situation d'apprentissage qui sera bénéfique pour tous



Répartir les rôles de chacun : l'objectif est que tous soient actifs dans la préparation

- Faites préparer le jeu de rôle par tous (*même si seules 2 personnes sur 12 feront la mise en jeu*)
- Avant de démarrer le jeu de rôle, donnez des consignes au reste du groupe ("*spectateurs*") pour observer la situation et donc préparer le débriefing qui s'en suivra
- Proposez une "grille d'observation" avec des points précis à observer (*ex. : attitude à l'oral, respect des consignes, capacité d'initiative, etc.*) ou invitez les observateurs à prendre des notes pendant que se "joue" la situation
- Prenez des notes pendant la réalisation de la mise en situation : s'il n'y a pas de grille d'observation pré-établie, préparez votre canevas de prises de notes, avec des zones prédéterminées (*points forts, points à améliorer, attitude orale, argumentaire déployé, remarques de "fond", de "forme", suggestions, etc*)



Ne forcez jamais un stagiaire vraiment réticent !

Comment exploiter un jeu de rôle ?

Cette partie est riche en termes de pédagogie !

C'est lors de cette étape que se fait réellement l'apprentissage. Il ne faut donc pas la négliger.

Elle se déroule en trois temps :

- 1 Faites s'exprimer les stagiaires qui ont joué les rôles et en premier lieu celui qui a joué le rôle du professionnel.

Exemple de questionnement

- ✓ "Comment cela s'est-il passé de votre point de vue ? Votre objectif a-t-il été atteint ? Si c'était à refaire, que garderiez-vous, que changeriez-vous dans votre comportement ?"
- ✓ "Comment ont-ils vécu la situation ? qu'est ce qui a été facile ? Leurs points forts ? Quelles difficultés ont-ils rencontrées ? Leurs points à améliorer ?"

- 2 Faites s'exprimer les observateurs, puis les autres stagiaires : à l'aide de la grille d'observation si elle existe dans le kit pédagogique.

- 3 Apportez vos remarques :

- ✓ Vous intervenez en dernier, pour reformuler les avis exprimés, relancer les problèmes soulevés pour les faire discuter, éventuellement apporter des informations complémentaires,
- ✓ Si le jeu de rôle a été filmé, visionnez si besoin la vidéo en sélectionnant les passages intéressants tout le groupe,
- ✓ Revenez vers les joueurs, à la fin, pour leur demander si cela leur convient, s'ils souhaitent ajouter quelque chose...
- ✓ Recherchez avec le groupe les bonnes pratiques à développer dans ce type de situation,
- ✓ Synthétisez les apports issus du jeu,
- ✓ Invitez les stagiaires à se fixer un objectif d'application à atteindre quand ils seront en situation professionnelle.



Conseils de « posture » pour le formateur

Ne laissez pas les stagiaires en difficulté pendant la mise en situation

Quand vous débriefez le jeu de rôle, commencez toujours par les points positifs

Notez les mots-clés au tableau de papier au fur et à mesure de l'exploitation du jeu de rôle.

Conclure et évaluer une séquence de formation

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

Ils vous permettront également de mesurer l'atteinte des objectifs pédagogiques, et d'évaluer vos techniques d'animation.



Il ne faut pas minimiser ce moment de la formation, il en fait partie intégrante. Assurez-vous de toujours avoir le temps de conclure dans de bonnes conditions.

Qu'évalue-t'on ?

Il existe 2 types d'évaluation : l'évaluation "à chaud", pendant et juste en fin de formation (*mesure de la satisfaction et des acquis en fin de formation*), l'évaluation "à froid" après la formation (*mesure des compétences mises en œuvre sur le poste de travail*). En tant que formateur occasionnel, vous êtes concerné par l'évaluation "à chaud".

En fin de séquence/journée de formation, elle comporte deux niveaux :

MESURER LA SATISFACTION DES STAGIAIRES

NIVEAU 1

Finalité	Amélioration de l'action de formation, amélioration de vos techniques d'animation.
Objet	L'action de formation, objectifs, programmes, contenus, méthodes, organisation etc...
Moyens	Ce que le participant pense. Vous organisez un tour de table, vous proposez une prise de parole spontanée sur la base du volontariat... Saisie par questionnaire et/ou par entretien, individuel ou collectif. Les kits PROFIL vous fournissent systématiquement un questionnaire d'évaluation de fin de module ou de formation.

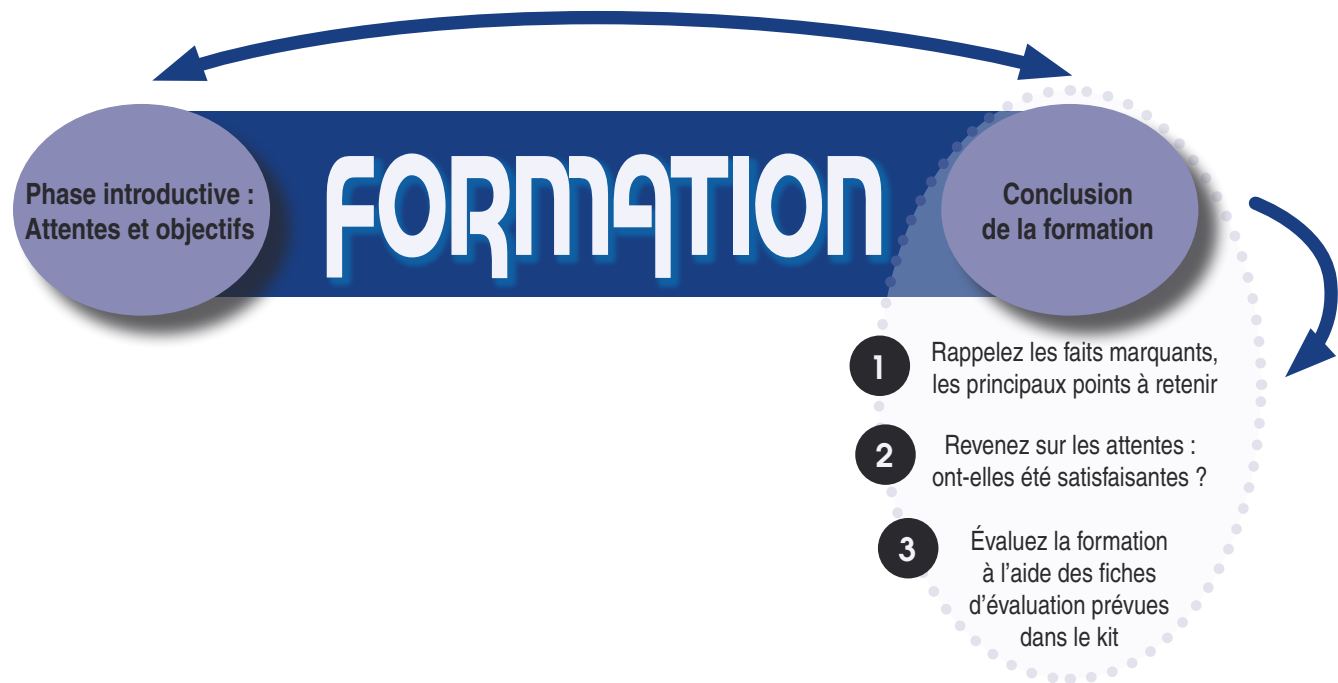
ÉVALUER LES ACQUIS DES STAGIAIRES

NIVEAU 2

Finalité	Pédagogique : contrôle des acquisitions, régulation de l'apprentissage, adaptation de vos méthodes pédagogiques.
Objet	Les acquisitions: connaissances, savoir-faire, attitudes conformes aux objectifs pédagogiques. Ce que le participant pense.
Moyens	Observé/évalué/mesuré par des outils (questionnaires, tests, exercices, simulations...) tout au long de la formation (pour les formations certifiantes, par les contrôles continus et/ou les épreuves finales). Les questionnaires des kits PROFIL invitent le stagiaire à autoévaluer l'atteinte des objectifs pédagogiques.

Comment conclure la formation ?

La conclusion est un écho à l'introduction.



Comment rendre compte de votre intervention ?

Bilan de l'intervenant
A renseigner à l'issue de chaque intervention

Afin de dresser un bilan en fin de cette session et de répondre au mieux aux attentes des stagiaires et des intervenants sur le déroulement de cette formation, nous vous remercions de bien vouloir compléter la grille ci-jointe et la remettre à votre interlocuteur de l'Institut 4.10.

Titre de la formation :	
N° du module :	
Dates :	
Lieu :	

Appréciation générale sur la formation

1. Les thèmes abordés sont-ils opportuns ?	
• Thèmes à ajouter	
• Thèmes à supprimer	
2. Les modalités pédagogiques sont-elles adaptées ? (didactiques, interactives, cas pratique ...)	
• Vos suggestions	
3. Les supports formateurs proposés sont-ils d'actualité ?	
• Vos propositions	
Avez-vous été dans l'obligation de créer des exercices et des supports supplémentaires ?	
• Si oui, lesquels et pourquoi ?	

1 - août 2011

Les kits pédagogiques PROFIL comportent un support "Bilan de l'intervenant", à renseigner à l'issue de votre intervention afin de dresser un bilan de cette session et de répondre au mieux aux attentes des stagiaires et des intervenants sur le déroulement de ce module/de cette formation. Vous devrez la remettre à votre interlocuteur de l'Institut 4.10.

En voici les principales rubriques :

1. Les thèmes abordés sont-ils opportuns ?
2. Les modalités pédagogiques sont-elles adaptées ?
3. Les supports formateurs proposés sont-ils d'actualité ?
4. La durée est-elle en adéquation avec les objectifs ?
5. Vos remarques sur les supports stagiaires

Appréciation globale du déroulement du module/de la formation

Ce support écrit peut être assorti de commentaires oraux au moment où vous le transmettez à votre interlocuteur de l'Institut 4.10.

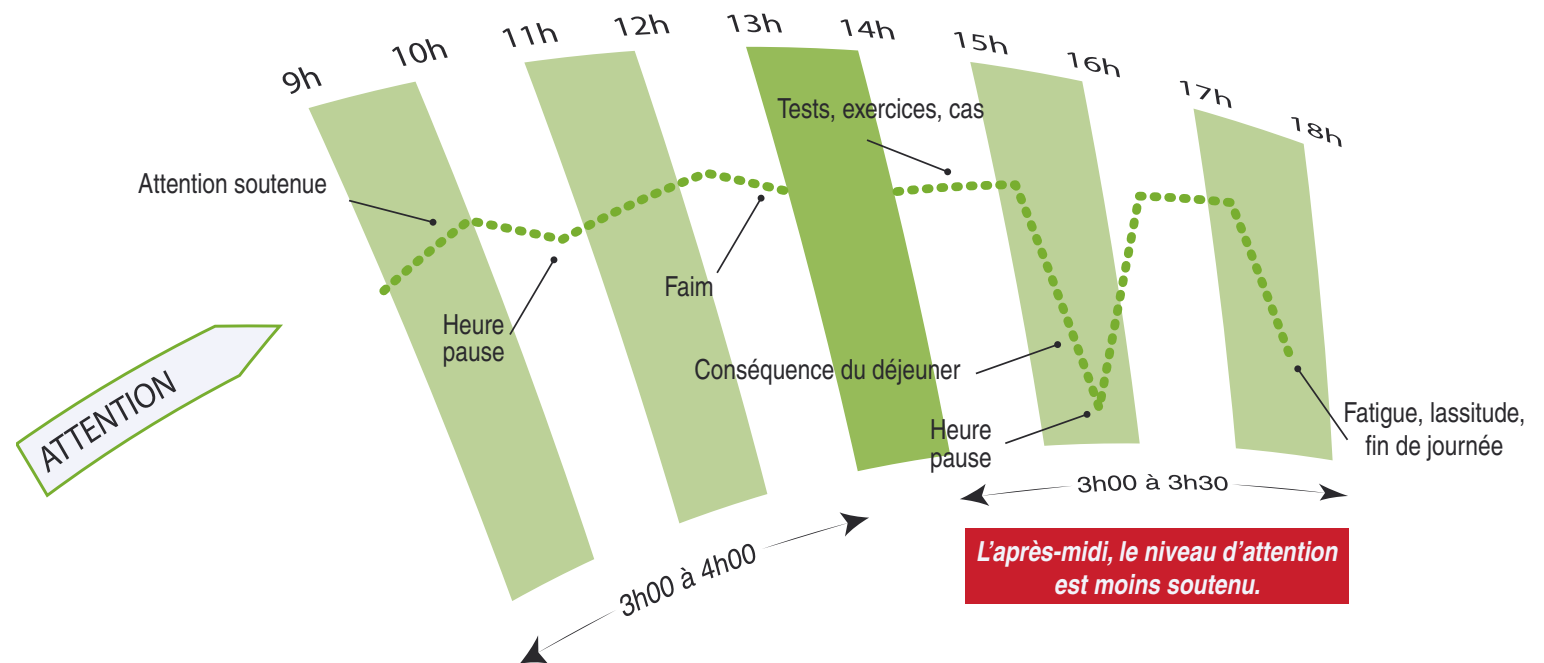
FICHE N° 11

Gérer un groupe d'adultes en formation

**L'intérêt du groupe d'adultes en formation doit être maintenue tout au long du stage.
Voici quelques informations et conseils sur la vie d'un groupe d'adultes en formation.**

Rappel : les motivations des adultes en formation (fiche 5) et les enjeux du démarrage d'une formation (fiche 3) au regard de ces motivations.

*Le rythme du groupe :
une réalité à prendre
en compte*



Attention aux rythmes trop chargés : ne négligez pas les pauses !
Pendant les périodes plus sensibles du point de vue de l'attention des apprenants (fin de matinée et début d'après-midi), favorisez des méthodes actives.

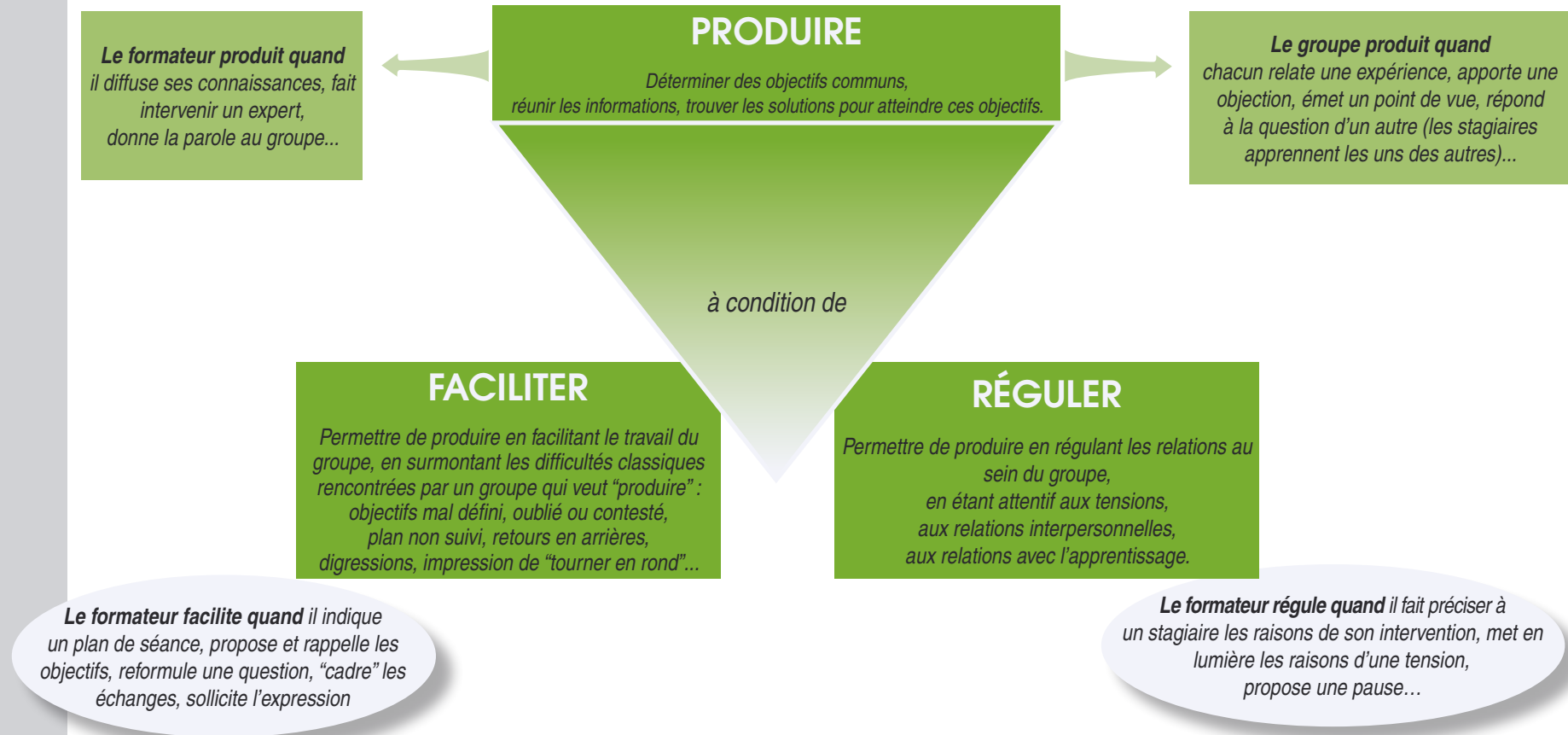
Le fonctionnement du groupe dans les apprentissages

Par définition, un groupe est un ensemble d'individus qui poursuivent un but commun. Au sein de ce groupe, les comportements de chacun interagissent sur les comportements de tous les autres. Ces interactions sont structurées et évoluent dans le temps.



Le rôle du formateur d'adultes n'est pas tant de transmettre un savoir, que de proposer des situations qui vont permettre l'apprentissage, en valorisant l'ensemble des savoirs détenus dans le groupe. C'est pourquoi on qualifie son rôle de "facilitateur", de "médiateur". Il facilite le lien entre l'apprenant et un contenu (*des savoirs, des savoir-faire, des savoir-être*). Il est aussi celui qui régule les relations dans le groupe.

Au cours de la formation, le formateur va s'inscrire dans 3 rôles : produire, faciliter, réguler.



Gérer positivement les difficultés de la vie du groupe

Un groupe en formation est un « concentré de vie » avec de nombreuses interactions, des affects, des émotions, des personnalités qui s'expriment, des tensions qui apparaissent et peuvent se transformer en conflit. Le formateur doit être attentif aux signes renvoyés par le groupe ou par les personnes (*désapprobation, fatigue, décrochage...*). Il a intérêt à faire exprimer le malaise ressenti plutôt que de le nier. Il doit également se rappeler que les adultes en formation ont toujours été, avant, des enfants à l'école, et ce qu'ils expriment en formation peut - consciemment ou non - découler de cette époque de leur vie.

Les règles de vie en groupe : confiance et réciprocité

Confiance en soi et en l'autre, qu'il soit formateur ou apprenant. Chacun reconnaît l'autre pour ce qu'il est en essayant de ne pas s'arrêter à sa première impression ou à ses représentations. D'où la place au respect, à l'écoute, à la civilité.

Groupe passif ?

Le stage a peut-être été imposé aux participants ou ils y trouvent peu d'intérêt. Vous allez devoir adresser des signes de reconnaissance et de valorisation encore plus forts. Amenez les participants à faire le lien régulièrement entre les contenus abordés en formation et leurs situations professionnelles.

Les stagiaires sont réticents à s'impliquer : il est temps de proposer un exercice, un jeu, une méthode pédagogique active qui implique les participants.

Les stagiaires sont fatigués : Il est temps de faire une pause, tout simplement (*décrochage de la vigilance*).

Groupe contestataire ?

Un groupe est rarement entièrement contestataire. Votre atout premier sera de ne pas avoir peur de la contestation, de la laisser s'exprimer tout en la contenant, sans vous mettre en position défensive, et accepter de ne pas toujours avoir raison. La contestation peut être une étape de l'apprentissage. Il y a ceux qui interrogent pour clarifier et ceux qui interviennent pour s'opposer. Deux attitudes sont nécessaires :

- Accueillir toute interruption pour la comprendre et y répondre ;
- organiser une procédure: dans ce cas, dès le départ, annoncer la règle : vous répondrez à toute question portant sur la compréhension ; vous reportez à la fin toute question de fond entraînant le débat.

D'une manière générale, ne craignez pas les questions posées à l'impromptu, elles donnent vie à la formation et la rendent interactive. Si l'auditoire est réduit, alors vous pouvez répondre plus facilement à toute question ; mais il faut savoir que, dans ce cas, cela allonge votre durée d'intervention.



L'écoute active et la reformulation sont des outils précieux à mobiliser. Il s'agit de comprendre ce qui est en jeu dans le conflit. Le formateur doit s'interroger.

Quel besoin n'est pas satisfait : besoin d'être rassuré, valorisé, entendu ? Besoin d'explication ? Besoin d'une pause ?

Emergence d'un conflit ?

Si un conflit naît entre des participants, il convient de le traiter avec eux pendant la pause. Le formateur évite de juger ("*c'est bien, c'est mal*"), de donner son point de vue immédiatement. Il rappelle les règles de vie du groupe.

Groupe hétérogène ?

Contrairement à ce que l'on croit, un groupe très homogène a du mal à s'ouvrir à de nouvelles méthodes de travail, au changement et au regard critique sur soi nécessaire à l'apprentissage. Le groupe peut alors ressembler à un "bloc" sans fissure... appuyez-vous sur ces différences et sur compétences des uns et des autres pour alimenter les échanges (*cf fiche 6*), pour organiser vos travaux en sous-groupes (*cf fiche 7*).

Mais dans tous les cas, il est indispensable de partager les mêmes objectifs en début de formation pour la dynamique de groupe.

Brouhaha général ?

À l'occasion d'un débat, tout le monde parle en même temps et des conversations s'installent. Asseyez-vous, taisez-vous et attendez quelques minutes, le groupe va cesser progressivement ce brouhaha. Dans le cas contraire, reprenez la parole et recentrez sur les objectifs, rappelez le temps (contrainte horaire), proposez une pause éventuellement, ou une autre activité.



Pensez régulièrement à recadrer en fonction des objectifs et du temps imparti.

FICHE N° 12

Gérer les cas particuliers

La vie du groupe en formation (*fiche 11*) peut être impactée par des cas particuliers, reposant sur un participant au comportement perturbateur...

Voici quelques exemples d'attitudes que vous pouvez mettre en œuvre face à ces situations.

CAS PARTICULIERS	EXEMPLES D'ATTITUDES DE L'ANIMATEUR
Le silence prolongé d'un participant	Renouveler régulièrement l'appel à la participation, Le voir en individuel (<i>pause</i>) si cela persiste "vous ne parlez pas beaucoup, j'ai le sentiment que vous vous ennuyez, comment cela se fait-il ?"
Le réservé : parle peu ou de façon embarrassée, craint d'être critiqué, a un regard fuyant...	Lui donner confiance, l'intégrer au groupe, Lui poser des questions "faciles", Valoriser chacune de ses interventions, Le faire parler de son expérience, L'encourager du regard.
Le leader qui donne constamment son avis	Canaliser son flot de paroles mais toujours au regard des objectifs, Éviter de le questionner, L'envoyer au tableau exprimer ses idées, L'inviter calmement à parler moins et à laisser s'exprimer les autres "Il s'agit de votre opinion et je vous remercie de l'avoir exprimée. Les autres, votre opinion ?", Si nécessaire expliquer hors séance pourquoi il gêne les autres et ce qu'on attend de lui.
Agressivité vis à vis de l'animateur	Garder son calme Aller vers le participant, lui demander le motif de son désaccord, Refuser la polémique, ne pas argumenter Rappeler la règle de respect de chacun, y compris de vous-même ! Dire que son point de vue est important.
Agressivité vis à vis d'un participant	Rappeler la règle de respect de chacun.
Participant dissipé	Aller vers lui, l'impliquer, lui demander son avis sur le sujet "devant cette situation, qu'est-ce que vous feriez ?", écouter la réponse. Pas de règlement de compte face au groupe, Ne pas démissionner (<i>ex</i> : "on verra plus tard, on fait une pause").
L'indifférent : au chaud près du radiateur on ne sait s'il se sent mal ou s'il se désintéresse du stage	Le citer ponctuellement et observer sa réaction, Le regarder ou lui poser des questions régulièrement. Si vraiment il est somnolent et ne gêne pas le travail du groupe : laissez-le donc dormir !
Le rebelle passif : il indique, par des mimiques et des mouvements d'humeur, ce qui peut passer pour de la désapprobation ou de l'énervement.	S'il ne gêne personne, le laisser et éviter de le regarder, S'il gêne les autres, attendre l'autorégulation par le groupe et, en cas extrême, intervenir en expliquant les conséquences de son attitude sur le reste du groupe.

CAS PARTICULIERS

EXEMPLES D'ATTITUDES DE L'ANIMATEUR

Le perturbateur : il bouge, fait du bruit, entre et sort, se fait appeler au téléphone, arrive en retard.

Laisser si possible les autres participants gérer son comportement,
Le traiter seul à seul à la pause en lui rappelant les règles,
Ne jamais lui faire de remarque en public.

Le littéral : très sérieux, attentif, il ne se décourage jamais et pose des questions tant qu'il n'a pas compris. Ses questions sont sérieuses et appliquées et prouvent son incompréhension. Il génère des sourires condescendants et des rires étouffés lorsqu'il s'exprime.

Ne jamais rire de ses questions,
Eviter de le relancer par des questions-relais,
Reformuler ses propos en les valorisant pour montrer au reste du groupe que vous ne participez pas à sa "bouc-émision".

Le contre leader : veut prendre la place de l'animateur, fait des commentaires et des rajouts aux exposés, remet en question.

Le nommer rapporteur (*par exemple, le solliciter pour faire des synthèses partielles, oralement, à la fin d'un thème*),
Ne pas le confronter directement,
Écouter et reformuler ses propos, souligner qu'il s'agit d'une opinion personnelle et que chacun a le droit de s'exprimer.

L'expert "pinailleur" : croit connaître ou connaît le sujet mieux que le formateur. Discute sur des détails, argumente, trouve des contre-exemples et souvent monopolise la parole au détriment du groupe. Son attitude manifeste souvent un besoin de reconnaissance.

Le nommer rapporteur,
Noter ses incursions comme des données enrichissantes pour le valoriser,
Ne pas se laisser déborder par ses interventions,
Rappeler les objectifs et les contraintes de temps,
Reformuler ses propos et demander au groupe ce qu'il en pense.

Le boute-en-train, "rigolo de service" : il intervient souvent et intempestivement. Il a toujours une anecdote dans son sac qu'il lui est urgent de raconter.

Rire de bon cœur,
Le responsabiliser (*rapporteur*),
Rappeler les objectifs et les contraintes de temps,
Si ces attitudes s'avèrent inefficaces, lui en parler seul à seul à la pause.

Le bavard avec ses voisins.

Se taire,
Le regarder avec insistance mais gentillesse,
Se déplacer vers lui,
Lui demander de faire partager au groupe ses apartés,
Le traiter seul à seul à la pause en lui rappelant les règles si ses bavardages persistent.

Analyse de mes pratiques de formateur

En animation, rien n'est jamais acquis et il est important d'analyser régulièrement ses pratiques !

Après chaque intervention, prenez quelques instants pour compléter ce questionnaire.

Il vous permettra de consolider vos acquis et d'identifier vos points de progrès pour vos prochaines animations.

Ce questionnaire est assez long : vous pouvez choisir de travailler certains thèmes en fonction de vos besoins et des retours stagiaires lors des évaluations.

Thèmes d'animation	Questions à se poser	OUI	NON	Vos Commentaires
Accueil et démarrage de la formation	Etais-je là avant les stagiaires ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Tout était-il prêt (<i>salle, matériel, supports, chevalets...</i>) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je cherché à "détendre" l'atmosphère, instaurer un climat convivial, ai-je détendu, fait sourire les stagiaires avant d'entamer la formation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je pensé à parler de l'organisation pratique ? (<i>horaires, pauses, déjeuner, fin de session, feuille de présence...</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je permis à chacun de se présenter ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Me suis-je présenté ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je évoqué ma légitimité et ma motivation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je recueilli les attentes de tous les stagiaires ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je noté ces attentes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Si nécessaire, ai-je expliqué pourquoi certaines demandes ne pourraient pas être satisfaites ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je présenté les objectifs pédagogiques, le programme, les méthodes pédagogiques ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Rôle de production	Ai-je su adapter le contenu de l'exposé aux connaissances antérieures des stagiaires ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je illustré mes propos par des exemples et/ou des anecdotes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je donné des informations dont je n'étais pas sûr(e) sans avouer mon incertitude ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Thèmes d'animation	Questions à se poser	OUI	NON	Vos Commentaires
Rôle de facilitation	Ai-je obtenu la participation de tous les stagiaires (ai-je entendu le son de la voix de tous ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je laissé les stagiaires s'exprimer (<i>sans interrompre ni résumer à leur place</i>) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Lorsque je posais des questions au groupe, ai-je supporté le silence nécessaire à la réflexion des stagiaires avant la réponse ? (<i>pour éviter de transformer un exposé interrogatif en monologue par exemple</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je souvent reformulé les propos des stagiaires ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Les ai-je valorisés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Suis-je resté(e) attentif (ve) à leurs réaction ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	M'est-il arrivé de répondre trop rapidement et de m'apercevoir après un rapide échange que je n'avais pas compris la question initiale ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je reconnu mon incompréhension devant le groupe ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je fait régulièrement référence au programme ou aux objectifs ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je pris le temps de faire ou de faire faire des synthèses ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	À chaque étape, ai-je pris la précaution de vérifier la compréhension de tous avant de passer à la suivante ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je fait le parallèle avec l'activité quotidienne des stagiaires ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Rôle de régulation	Ai-je réussi à rassurer les personnes anxieuses ? Comment ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je évité les perturbations ou les débordements ? Comment ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je su éviter l'énerverment, l'impatience devant des difficultés de compréhension des stagiaires ? Comment ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Si des tensions sont apparues au sein du groupe, ai-je joué les médiateurs en faisant respecter la tolérance, l'esprit d'équipe ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Expression orale	Ai-je pensé à calmer le débit de ma voix (<i>si j'ai tendance à parler vite</i>), à élever le ton ? (<i>si j'ai une voix qui ne porte pas</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je été vigilant(e) à varier les intonations, à ménager des silences ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je veillé à limiter les mots parasites (<i>donc, en fait, d'accord, etc...</i>) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je utilisé un vocabulaire simple et précis (<i>sans trop de termes techniques ou sigles inconnus des stagiaires</i>) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je redonné un message sous une forme différente quand j'avais l'impression de ne pas être clair(e) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Mes propos ont-ils été structurés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	S'appuyaient-ils sur des schémas et/ou des exemples concrets ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Etaient-ils entrecoupés d'anecdotes, d'exemples, de touches d'humour ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Thèmes d'animation	Questions à se poser	OUI	NON	Commentaires
Utilisation des aides pédagogiques : tableau de papier, vidéoprojecteur, logiciels de présentation...	Ai-je écrit suffisamment gros ? Ai-je utilisé différentes couleurs ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je utilisé la production des stagiaires de préférence sur le tableau de papier pour la réutiliser et la valoriser ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	La manipulation des outils m'a-t-elle empêché de rester attentif (ve) à la compréhension des stagiaires ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Si besoin, ai-je pu m'extraire momentanément du diaporama ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Déplacement et gestes : naturels, suffisants, calmes, en adéquation avec les méthodes pédagogiques...	Ai-je bougé pour éviter de rester trop statique ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je évité de jouer continuellement avec un stylo ou tout autre objet parasite (<i>surtout s'il fait du bruit</i>) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je su adopter des gestes calmes, sans précipitation ni énervement ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Respect du guide d'animation	Ai-je respecté le temps prévu pour les séquences ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je suivi les méthodes pédagogiques proposées dans le guide d'animation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Me suis-je appuyé sur les supports et aides pédagogiques prévus dans le kit ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Réalisation de la conclusion de stage (ou bilan de fin de stage)	Chaque participant s'est-il exprimé ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Les stagiaires satisfaits ont-ils exprimé la raison de leur satisfaction ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je été surpris(e) de découvrir des stagiaires insatisfaits ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je fait le lien entre les commentaires de fin de session et les attentes exprimées au démarrage ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je bien pensé à faire compléter les bilans stagiaires ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je complété le bilan intervenant ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ai-je pu faire un retour auprès de mon interlocuteur de l'Institut 4.10 ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Références bibliographiques

Beau, Dominique Pasquier, Bernard	La boîte à outils du formateur	<i>Eyrolles Editions d'organisation. 2008</i>
Carre, Emmanuel Labruffe, Alain	Guide du nouveau formateur	<i>Talents et pratiques, Editions Afnor. 2006</i>
Carre, Christophe	Savoir communiquer avec un groupe	<i>Edition Retz. 1999</i>
Chalvin, Dominique	Styles de formateurs : Compétences-Auto-évaluation-Perfectionnement	<i>Les éditions d'organisation. 2004</i>
Chalvin, Dominique	Formation, méthodes et outils, encyclopédie des pédagogies pour adultes, Tome 2	<i>Esf éditeur. collection formation permanente. 2006</i>
Courau, Sophie	Les outils de base du formateur, paroles et supports	<i>Esf éditeur. 1993</i>
Cuisiniez, Frédérique Roy-Lemarchand, Ghuyslaine	Réussissez vos actions de formation	<i>Coll. "Guide pratique de la Cegos". Esf Editeurs. 2001</i>
Cauden, Isabelle Cuisiniez, Frédérique	La boîte à outils du formateur	<i>Dunod 2012</i>
Do Marcolino, Pierre-Michel	Les fiches outils du formateur	<i>Eyrolles Editions d'organisation. 2010</i>
Touati, Claude-Rose et Lucien-Guy	Guide du formateur en situation	<i>Editions Chroniques sociales, collection pédagogie/formation. 2006</i>
Ledoux, Régine et Jean-Pierre	Manuel à l'usage du formateur : Concevoir, réaliser et animer un projet de formation	<i>Afnor. 2004</i>
Martin, Jean-Paul Savary, Emile	Intervenir en formation : 12 clés pour préparer, animer, évaluer	<i>Lyon : Chronique Sociale. 1998</i>

Ressources web

Site d'auto-formation pédagogique en ligne, développé à partir des travaux d'André de Peretti
Concept : François Muller - http://francois.muller.free.fr/diversifier/former_des_adultes.htm

Site d'observation, d'analyse et d'échanges des pratiques de la formation - <http://www.pratiques-de-la-formation.fr>

Les fiches en ligne du Cedip : <http://www.cedip.equipement.gouv.fr> : rubrique "méthodes et outils", onglet "fiches techniques"

Les acteurs du projet

Ucanss et Institut 4.10

Les représentants des organismes qui ont testé le guide

Axel André : Ugecam Ile de France / Formateur occasionnel TAC Ugecam
Nora Batache : Urssaf Arras- Calais - Douai / Formateur occasionnel Omega plus
Emilie Blondel : Urssaf Arras- Calais - Douai / Responsable RH
Catherine Coste : Carsat Bourgogne et Franche-Comté / Formateur occasionnel PASS
Corinne Fernand-Genty : Urssaf Pays de La Loire / Formateur occasionnel Omega plus
Isabelle Louesdon-Godet : Smr Pays de la Loire / Formateur occasionnel SM'PRO
Virginie Mainsdron : Caf Vendée / Chargée de formation
Denis Pagneux : Cpam Saône-et-Loire / Formateur occasionnel DAM

Contact à l'Ucanss : Éléonora Russo - tél : 01.45.38.82.60 / erusso@ucanss.fr
Nom du directeur de la publication : Didier Malric
Rédaction du guide : Anne Desné et Isabelle Rolland, Institut 4.10
Mise en page et conception visuelle : Département Communication, Carsat Pays de Loire
Ucanss : 18 avenue Léon Gaumont - 75980 Paris cedex 20