

La pratique du négoce international

LA FORMATION DES
FORMATEURS :
INTRODUCTION

Manuel des participants

AVANT-PROPOS

L'Association des maisons de commerce extérieur du Québec (AMCEQ) et la Fédération mondiale des associations de maisons de commerce (mieux connue sous son dénominateur anglophone, World Federation of Trading Houses Association, WFTA) sont fières de vous présenter ce manuel portant sur la formation des formateurs.

Ce manuel complète une série d'autres manuels techniques à l'intérieur d'un cours intitulé la Pratique du négoce international. La mise en place de ce cours vise à permettre aux associations nationales de maisons de commerce, qu'elles originent de Côte d'Ivoire, de Tunisie ou d'ailleurs, de se doter d'outils de formation de pointe, dans le but d'initier ou permettre le perfectionnement de négociants internationaux.

Le négoce international, métier exigeant ? Très certainement. Tant d'aspects techniques, tant d'aspects humains à maîtriser. L'aspect humain influence également le processus de formation. Le participant à une formation, rempli d'espoirs et motivé à réussir, cherchera toujours à en tirer le plus grand profit et s'investira en conséquence. Le formateur, professionnel et dédié, cherchera toujours à transmettre ses connaissances du mieux possible et veillera à ce que les participants puissent, dès la sortie du cours, mettre leurs connaissances en application.

Ce manuel, destiné aux formateurs, vise à leur transmettre quelques pistes de réflexion et d'actions afin de les appuyer à atteindre un tel objectif. L'acte de formation, dont l'objectif fondamental est de développer les capacités des participants et de leur permettre tant d'acquérir de nouvelles notions que de développer de l'expérience, est infiniment complexe. Une personne peut très bien maîtriser des connaissances techniques tout en étant moins expérimentée dans l'art de les transmettre.

C'est pourquoi nous vous présentons ce manuel, lequel complète un bref séminaire sur le même sujet. Le manuel ne répète pas le séminaire que vous serez appelé à suivre, mais propose plutôt des notions complémentaires.

Nous remercions l'Agence canadienne de développement international dont la collaboration a permis de réaliser ce projet. Nous remercions nos collaborateurs ivoiriens pour leur enthousiasme et leur implication. Nous espérons, comme eux, que ce cours et ce manuel serviront à mettre à place et soutenir une structure permanente de formation en négoce international et facilitera le succès des maisons de commerce.

Bonne lecture,

Emmanuel Kampouris

Vice-président exécutif
Association des maisons de commerce
extérieur du Québec

Karl Miville-de Chêne

Directeur général
Fédération mondiale des associations de
maisons de commerce
Association des maisons de commerce
extérieur du Québec

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS

TABLE DES MATIÈRES.....I

CHAPITRE 1 : NOTIONS DE PÉDAGOGIE..... 1

1. DÉFINITIONS DE LA FORMATION ET IDENTIFICATION DES ACTEURS IMPLIQUÉS	1
2. COURANTS PÉDAGOGIQUES.....	3
3. PÉDAGOGIE ET NIVEAU DE RÉTENTION.....	6
4. LA RELATION PÉDAGOGIQUE	7
5. PRINCIPES D'INSTRUCTION	9
6. RAPPEL DES OBJECTIFS ET DES PRINCIPAUX POINTS.....	11
ANNEXE 1-1 : QUEL EST VOTRE STYLE DE FORMATEUR ?.....	14
ANNEXE 1-2 : AUTORITAIRE OU DÉMOCRATIQUE ?	20

CHAPITRE 2 : COMMENT LES ADULTES APPRENNENT-ILS ?..... 21

1. BESOINS DES ADULTES EN FORMATION	22
A) <i>Besoins fondamentaux</i>	22
B) <i>Besoins additionnels</i>	23
C) <i>Quelques pistes pour répondre aux besoins des adultes en formation</i>	25
2. MÉTHODES INDUCTIVES, DÉDUCTIVES, ACTIVES ET PASSIVES.....	28
3. REPÉRER ET STIMULER LA MOTIVATION DES ADULTES	30
A) <i>Quelques pistes pour repérer les motivations</i>	30
B) <i>Quelques pistes pour stimuler la motivation</i>	31
4. LE GROUPE	32
A) <i>Caractéristiques et fonctions du groupe</i>	32
B) <i>Déterminants de la dynamique du groupe</i>	33
C) <i>Rythme du groupe</i>	33
D) <i>Peurs d'un groupe</i>	34
5. RAPPEL DES OBJECTIFS ET DES PRINCIPAUX POINTS.....	35
ANNEXE 2-1 : PROFILS PSYCHOLOGIQUES ET SITUATIONS RELATIONNELLES	38
ANNEXE 2-2 : VISUELS ET AUDITIFS	41

CHAPITRE 3 : PLANIFIER ET RÉALISER UNE SESSION DE FORMATION. 43

1. CHOIX DES OBJECTIFS ET DES CONTENUS	43
A) <i>Rédiger son guide de formation</i>	48
2. LANCER UNE SESSION DE FORMATION	48
3. CHOISIR LES TECHNIQUES D'ANIMATION.....	51
A) <i>Principales techniques</i>	51
B) <i>Travaux en sous-groupes</i>	57
C) <i>Approche combinée</i>	57
4. DIRIGER UNE ACTIVITÉ	57

A) <i>Susciter et maintenir l'intérêt</i>	59
B) <i>Rythme de l'activité</i>	60
5. CONCLURE UNE SESSION	61
6. RAPPEL DES OBJECTIFS ET DES PRINCIPAUX POINTS.....	62
ANNEXE 3-1 : DIRECTIF OU NON-DIRECTIF ?.....	65
ANNEXE 3-2 : CALENDRIER DE PRÉPARATION.....	66
ANNEXE 3-3 : HORAIRE D'UNE JOURNÉE TYPIQUE	68
ANNEXE 3-4 : EXEMPLE DE GUIDE D'ANIMATION	69
CHAPITRE 4 : QUELQUES TRUCS POUR BIEN ANIMER.....	70
1. FORMATEUR OU ANIMATEUR ?	70
2. S'EXPRIMER – LE VERBAL.....	73
A) <i>Le volume de la voix</i>	73
B) <i>Le débit</i>	73
C) <i>L'intonation</i>	74
D) <i>Les mots parasites</i>	74
E) <i>Échanger avec les participants</i>	74
a) Techniques d'échange.....	74
b) Questionner.....	76
c) Prouver ses propos	79
d) Stimuler la participation	80
e) Le groupe disparate.....	81
3. S'EXPRIMER - LE NON-VERBAL	81
A) <i>Regarder</i>	81
B) <i>Attitude et gestuelle</i>	82
a) Être debout.....	83
b) Types de gestes	84
4. LA DISPOSITION DE LA SALLE	85
5. L'INTERVENTION À PLUSIEURS.....	85
6. LES AIDES PÉDAGOGIQUES	86
7. LES DOCUMENTS D'ACCOMPAGNEMENT.....	88
8. RAPPEL DES OBJECTIFS ET DES PRINCIPAUX POINTS.....	89
ANNEXE 4-1 : LE PROCESSUS DE COMMUNICATION.....	93
ANNEXE 4-2 : LA SYNCHRONISATION	96
ANNEXE 4-3 : LA COHÉRENCE ENTRE LE VERBAL ET LE NON-VERBAL	98
ANNEXE 4-4 : COMMENT COMMUNIQUER AVEC UNE PERSONNE DIFFICILE ?.....	100
ANNEXE 4-5 : COMMENT REFORMULER	101
ANNEXE 4-6 : AUTO-DIAGNOSTIC SUR MA CAPACITÉ À M'EXPRIMER CORRECTEMENT	103
CHAPITRE 5 : ÉVALUER LA FORMATION.....	105
1. ÉVALUER AVANT LA FORMATION.....	105
2. ÉVALUER PENDANT LA FORMATION	106
3. ÉVALUER APRÈS LA FORMATION	107
4. S'AUTO-ÉVALUER EN TANT QUE FORMATEUR	108
5. RAPPEL DES OBJECTIFS ET DES PRINCIPAUX POINTS.....	109
ANNEXE 5-1 : QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION EN CLASSE	110

CHAPITRE 6 : CONCLUSION	113
BIBLIOGRAPHIE.....	114

CHAPITRE 1 : NOTIONS DE PÉDAGOGIE

Objectifs du chapitre :

- Définir ce qu'est la formation et présenter ses acteurs
- Présenter les principaux courants pédagogiques
- Prendre conscience du niveau de rétention par les participants
- Comprendre les facteurs influençant la qualité de la relation pédagogique
- Convenir des principes d'instruction

1. DÉFINITIONS DE LA FORMATION ET IDENTIFICATION DES ACTEURS IMPLIQUÉS

Pour bien jouer notre rôle de formateur, nous nous devons de définir ce qu'est la formation. Voici deux définitions particulièrement intéressantes.

Pour Beau (p. 21) :

Former des adultes, c'est amener un groupe d'adultes, qu'on appellera la population de départ, d'une situation initiale (qu'il s'agira de caractériser) à une situation finale (que nous appellerons l'objectif de la formation) par la mise en œuvre d'un ensemble de moyens, que nous appellerons le système pédagogique.

Par moyens, nous entendons : les techniques pédagogiques que le formateur met en œuvre (par exemple, l'exposé didactique, l'étude de cas, la simulation), les auxiliaires pédagogiques utilisés (par exemple, le tableau, l'ordinateur), les contenus à diffuser, la matière (par exemple : les Incoterms), les attitudes pédagogiques du formateur (exemple : la méthode active, la méthode inductive), l'environnement de le participant (exemple : son travail actuel, sa motivation, etc.).

Former, c'est aussi rendre les participants conscients de leur progression.

Retenons ici les notions de « conscience » et de « progression ».

Une autre définition est proposée par le Gouvernement du Québec (p. 15) :

La formation est la mise en œuvre délibérée d'un processus qui a pour but d'aider une personne ou une population-cible à passer d'une situation existante jugée insatisfaisante à une situation ultérieure jugée désirable, et ce, à l'aide d'une série d'actions convergeant vers la situation idéale, actions favorisant l'acquisition de comportements nouveaux.

Retenons maintenant les notions de « mise en œuvre délibérée » et de « comportements nouveaux ».

Nous vous proposons, pour les fins de ce manuel, la définition suivante, laquelle s'inspire des définitions précédentes :

La formation des adultes consiste à amener un groupe d'adultes volontaires d'une situation existante à une situation finale, via un processus délibéré et conscient, à l'aide d'une pédagogie, de techniques et d'outils adaptés.

Quatre catégories d'acteurs (intervenants) sont impliqués dans le processus de formation :

- le gestionnaire-responsable de la formation; il s'agit de la personne qui décide qu'une formation sera donnée, autorise le contenu, orchestre l'événement de formation, évalue les résultats;
- le concepteur du programme de formation; il s'agit de la personne qui prépare le contenu de la formation; cette personne peut parfois être le gestionnaire-responsable (ce que l'on constate souvent dans de petites organisations) ou le formateur (comme dans le cas de ce cours);
- le formateur; il s'agit de la personne qui donne le cours;
- le participant; il s'agit de la personne pour qui le cours a été planifié et réalisé; elle doit s'impliquer à fond pour que la formation soit un succès.

Les trois premiers acteurs doivent également s'impliquer à fond pour s'enquérir correctement de leurs rôles. Ils doivent, de plus, s'occuper de trois grandes tâches : la planification, la réalisation, l'évaluation de la formation.

2. COURANTS PÉDAGOGIQUES

Comprendre la pédagogie, particulièrement chez l'adulte, est fort complexe. Les théoriciens ne s'entendent pas tous sur ce qui le caractérise. Pourquoi s'y intéresser alors ? Parce que cela permet d'analyser ses propres habitudes d'animation, d'élargir son champ de connaissance et d'imaginer une autre façon d'enseigner.

La présente section vous propose quelques pistes de réflexion sur ce qu'est la pédagogie *en général* (le prochain chapitre étant dédié de manière plus spécifique à l'apprentissage des adultes). Ces pistes vous aideront à choisir, le jour où vous y serez confronté, une démarche pédagogique appropriée à vos objectifs, votre groupe et votre style.

Le courant traditionnel

- Le courant traditionnel est une pédagogie fondée sur le formateur et le message à transmettre.
- Il part du principe que le maître possède le savoir. L'apprentissage est donc organisé pour que le formateur transmette son savoir à le participant. La technique pédagogique la plus utilisée est l'exposé, appuyé par des aides multimédias (vidéos, etc.) pour favoriser l'ingestion et la mémorisation du savoir par les participants.

Le courant comportementaliste (behavioriste)

- Le courant comportementaliste est une pédagogie centrée sur la progression pédagogique et l'outil (test, ordinateur, etc.). Il considère qu'on peut faire évoluer le comportement d'un participant en le soumettant à des stimuli externes.¹
- Un des stimulus les plus important, en situation d'apprentissage, est le renforcement positif. Un autre stimulus important est l'environnement qui conditionne l'apprentissage. En effet, nous apprenons par imitation et/ou association. Pour obtenir la réponse souhaitée, il faut recréer l'environnement qui permet la répétition d'un comportement attendu.
- Même si tous les participants ne partagent pas le même intérêt ou la même vision de la formation, et même lorsque les participants sont adultes, tous aiment à être valorisés. Le formateur peut donc utiliser les faits vécus pendant la formation pour renforcer positivement les participants (ne pas tomber dans la flatterie, toutefois!) : « bravo, c'est exactement cela! », « félicitations, c'est un excellent point ».

Le courant humaniste

¹ Rappelez-vous les expériences de B.F. Skinner, professeur à l'université de Harvard, dans les années soixante. Il avait mené de nombreuses expériences sur les animaux, prouvant qu'on pouvait leur faire apprendre des comportements complexes : chaque comportement est divisé en étapes et à chaque fois qu'une étape est franchie avec succès, l'animal reçoit une récompense ou un « renforcement ». Ce courant s'inspire de ces expériences.

- Le courant humaniste est une pédagogie centrée sur le participant qui est spontanément motivé pour apprendre.
- Il représente le formateur comme un conseiller dont l'objectif est de développer l'autonomie des participants. Largement développé dans les années soixante-dix, le courant humaniste prône la non-directivité et l'abandon des notions de contrôle et de programme.

Le courant fonctionnaliste

- Le courant fonctionnaliste est une pédagogie centrée sur l'objectif et les techniques pédagogiques.
- Il considère le formateur comme un guide qui a pour tâche la réalisation des objectifs de la formation. Le participant doit connaître les objectifs, il contrôle son processus d'apprentissage, il connaît le programme de la formation.

Le courant de l'apprentissage successif

- Ce courant considère que l'on apprend par étapes successives. Les connaissances s'élaborent les unes à la suite des autres. Ce qu'un individu peut assimiler et comment il l'assimile, dépend des modèles dont il dispose. Pour comprendre, l'individu rapproche les nouvelles informations des connaissances qu'il possède déjà. Les apprentissages se structurent en fonction du connu et des expériences accumulées.
- Le formateur doit donc procéder par étapes successives afin de situer et sécuriser le participant. Il ne peut pas présumer que le participant connaît ou devrait connaître certaines règles de base. Le formateur doit donc découper les notions à enseigner en étapes successives; identifier où le participant se situe dans ces étapes; enseigner les notions, étape par étape; évaluer les apprentissages, étape par étape et compléter l'enseignement au besoin; faire des liens entre les différentes étapes.

Le courant de l'expérimentation

- Ce courant se fonde sur l'apprentissage par expérimentation. On apprend en découvrant les notions intégrées dans des situations concrètes. L'important est le cheminement de l'esprit qui cherche et qui trouve. Le participant est impliqué dans son apprentissage, pourvu que l'apprentissage soit pour lui une source de plaisir.
- Ce courant est centré autour du droit à l'erreur et sur la confiance. Le participant est actif pendant que le formateur lui offre des occasions de réfléchir, de risquer. Par un questionnement du type « selon vous, quelle est la prochaine étape? », le formateur donne aux participants la possibilité d'expérimenter et de mettre de l'avant leurs propres idées (évidemment, il faut leur laisser le temps de réfléchir !).

Le courant cognitiviste

- Le courant cognitiviste est centré sur les activités liées à la motivation, la création, la perception, la mémorisation et la résolution de problèmes. L'apprentissage repose sur les processus mentaux.
- L'apprentissage est un processus actif et constructif. Le participant est actif et gère de l'information. Il se construit des règles pour se donner des références de base. Ces règles lui permettront de réutiliser l'information en d'autres contextes.
- L'information nouvelle est liée à de l'information antérieure, qui doit donc être accessible et structurée de façon à être reliée à toute nouvelle information. C'est pourquoi le formateur doit souvent faire des liens entre ce que les participants savent et apprennent.
- Une réorganisation de l'information est requise. Les connaissances sont organisées en schémas (configuration). Les schémas les plus souvent utilisés, pour faire face à des situations, sont dans la mémoire long terme. C'est ainsi que le participant associe les nouvelles informations à ses connaissances antérieures. Plus les connaissances sont organisées et mémorisées, plus les nouvelles informations ont de chance d'être associées et réutilisées. Il faut favoriser la mémorisation de l'information à long terme.
- « Comment » on apprend est primordial. Les stratégies pour apprendre doivent faciliter l'acquisition des connaissances tout en permettant à le participant de comprendre « comment » il peut, de façon autonome, reproduire une tâche efficacement.

S'inspirer de plusieurs courants pédagogiques

Les courants pédagogiques ne remplissent pas toutes les conditions favorables à l'apprentissage par les adultes. Par exemple, le courant traditionnel ne crée pas de climat de participation et n'encourage pas l'action par le participant. Le courant humaniste n'intègre que très peu la notion d'objectif et ne considère pas le quotidien des participants, etc.

En fait, pour qu'une formation réussisse, elle doit s'inspirer des forces des divers courants pédagogiques, de leurs techniques et outils : exposés (courant traditionnel), exercices de découverte-discussions en groupe (courant humaniste), tests et exercices d'application (courant comportementaliste), simulations complètes et contrats d'objectifs (courant fonctionnaliste), etc.

Le formateur devient chef d'orchestre : en fonction des habiletés de chacun, de la partition à jouer, des disponibilités des instrumentistes, de l'expérience de son équipe, il doit utiliser divers moyens pour faire progresser l'orchestre et le mener à l'exécution d'un chef d'œuvre !

3. PÉDAGOGIE ET NIVEAU DE RÉTENTION

Le choix de la pédagogie doit être guidé par plusieurs facteurs : les objectifs à atteindre, le groupe (son niveau de connaissances préalables) et le style du formateur (il serait ridicule et risqué de cantonner un formateur dans un courant trop éloigné de son propre style et qu'il ne saurait, pas conséquent, appliquer correctement).

Le choix pédagogique doit également être guidé par le principe de mémorisation et d'engagement de la personne. En effet, normalement, on retient :

10% de ce que l'on lit

20% de ce que l'on entend

30% de ce que l'on voit

50% de ce que l'on entend et voit

70% de ce que l'on dit ou de ce que l'on écrit

90% de ce que l'on fait soi-même

On comprendra par ce tableau que la mémorisation est fortement influencée par le type de pédagogie choisie par le formateur. Ce choix est lui-même conditionné par les « **pertes de changes** » inhérentes au processus de communication :

Tout ce que le formateur veut dire

Ce que le formateur dit en réalité

Ce que le participant entend

Ce que le participant écoute avec attention

Ce qu'il comprend

Ce qu'il retient

Ce qu'il peut restituer

*Ce qu'il peut utiliser dans la vie de
tous les jours*

On peut diminuer ces pertes de change mais non les éliminer complètement. Pour ce faire, il importe d'avoir recours à une pédagogie appropriée, à des techniques d'animation adéquates (ce qui fait l'objet d'un autre chapitre) et à un style de formation propice à la rétention de l'information.

Sans entrer directement dans ce sujet (car cela aussi sera vu dans un autre chapitre), mentionnons que la notion de bien-être doit être considérée. Tant le formateur que les participants doivent être à l'aise.

Le formateur doit porter attention au sentiment de bien-être qu'il dégage. Il doit donner l'impression de bien se sentir psychologiquement et maîtriser son stress le plus possible. Le formateur doit bien se sentir intellectuellement, maîtriser son sujet, en connaître la logique et les limites, organiser ses notes écrites pour qu'elles soient faciles à utiliser. Enfin, il doit être à l'aise physiquement, porter attention à sa tenue et à sa gestuelle.

La notion de bien-être s'applique également aux participants. Nous verrons au chapitre suivant les besoins des adultes en formation. Les participants doivent sentir que leurs besoins sont (ou seront) satisfaits. Si ces besoins ne sont pas satisfaits, les participants réussiront assurément, d'une manière ou d'une autre, à en faire part au formateur, dont le bien-être, alors, sera considérablement diminué ! Cependant, le prix de ce mal-être risque d'être important : pertes de change, difficultés de communication avec le formateur ou entre les participants, etc.

Le formateur doit donc être à l'écoute de son groupe et mettre tout en œuvre pour faciliter la mémorisation.

4. LA RELATION PÉDAGOGIQUE

Un formateur d'expérience sait que son attitude détermine la relation pédagogique qui s'établit pendant la session, laquelle conditionne si grandement le niveau de mémorisation des participants et le climat ambiant chez un groupe.

La relation pédagogique n'est pas le fruit du hasard. Elle est le résultat d'une rencontre heureuse ou malheureuse entre le formateur, le groupe et le contexte de formation. Elle est dépendante du formateur, de son rôle de leader. C'est lui qui ouvre le jeu.

De quoi dépend cette relation pédagogique ? Nous croyons qu'elle dépend...

- du style du formateur : démocratique ou autoritaire ?
- de la clarté des objectifs du formateur et de sa cohérence avec les besoins des participants;
- de la clarté de la démarche.

En tout temps, mais particulièrement avec des adultes, une relation pédagogique est plus efficace lorsque le formateur et les participants sont en mesure de communiquer entre eux, de travailler ensemble et de se seconder dans la réalisation d'un travail unanimement accepté.

Face à des adultes en formation, l'important est d'être capable d'identifier clairement son rôle : par exemple, dois-je jouer le rôle d'« un qui-sait-tout » ou d'un « facilitateur-personne ressource ». Accepter de ne pas tout savoir et apprendre des participants tout en les aidant à structurer leur démarche, voilà le véritable rôle du formateur.

Nous énumérons, en annexe, quelques caractéristiques des pôles démocratique et autoritaire. À quel groupe appartenez-vous ?

La relation pédagogique est également influencée par la possibilité que les participants ont de s'identifier au formateur. En effet, plus le participant s'identifie au formateur,

plus il aura envie de « faire le même métier », car le métier apparaîtra à la portée des participants.

Or, on ne s'identifie pas à des êtres parfaits ou quasi-parfaits. **Un formateur trop parfait, inatteignable, n'attirera pas l'attention des participants pour l'ensemble de la formation.** Le formateur doit savoir de quoi il parle (expertise technique) et doit savoir comment le présenter (pédagogie). Il doit cependant s'accorder le droit à l'erreur. En fait, l'imperfection est acceptable, voire souhaitée. Un formateur peut être fatigué, chercher ponctuellement ses mots, ne pas pouvoir répondre à une question (mais il doit s'engager à chercher la réponse et la fournir aux participants !), bref être comme les autres et ne pas craindre de la laisser paraître.

En fait, une formation efficace, dans le cadre du commerce international ou pour tout autre sujet, ne peut pas être donnée par un formateur « gourou » (vous savez, ces excellents orateurs, qui attirent les foules, qui connaissent les techniques pédagogiques et d'animation mais auxquels personnes ne peut s'identifier...). Le commerce international est, en soi, un domaine faisant appel à la recherche, l'intuition, l'expertise technique, la négociation, etc. Personne ne peut maîtriser tous ces sujets. Par

conséquent, tout formateur en commerce international est imparfait. Tant mieux ! Les participants ne peuvent que mieux s'identifier au formateur, dans un tel contexte.

5. PRINCIPES D'INSTRUCTION

Notre objectif fondamental est de développer les capacités des participants et de leur permettre tant d'acquérir de nouvelles notions que de développer de l'expérience.

Pour atteindre notre objectif, nous vous proposons quelques règles de base ou « principes d'instruction ». Ils prennent pour acquis que les participants savent apprendre (ils connaissent les méthodes et possèdent les moyens et outils pour apprendre; sinon, le formateur les leur fourni) et qu'ils veulent apprendre.

Cela signifie que notre pédagogie est orientée sur les participants et fait largement appel à l'empathie. Cela signifie qu'il faut commencer à un niveau acceptable pour eux, faire naître en eux de nouvelles idées à partir de leurs connaissances et les amener à un point où ils pourront, seuls, progresser dans leur métier de négociant.

Principes d'instruction

- **Planification : L'improvisation n'a pas toujours sa place !**
Rappelez-vous : la planification, la préparation et l'utilisation adéquate de ressources pendant les sessions sont d'importantes clés de succès (cela permet à chacun de donner le meilleur et le maximum de lui-même).
- **Transparence : La transparence est requise, tant au début que pendant les séances.**
Rappelez-vous : au début des séances, le formateur doit clarifier son rôle (il n'est pas « devant » mais plutôt « avec » un groupe), les objectifs et l'itinéraire pédagogique et établir les règles du jeu (telles que la ponctualité, l'assiduité et le respect mutuel); ... en cours de séances, le formateur doit admettre ses erreurs et exprimer ce qu'il ressent (par exemple, parler de sa gêne plutôt que la cacher lorsqu'il ne peut répondre à une question).
- **Intérêt : Les sessions doivent susciter et retenir l'intérêt des participants.**
Rappelez vous: ... d'expliquer le but des sessions et d'insister sur les avantages à tirer de ces nouvelles connaissances; ... de tenir compte de l'expérience des participants et de leurs intérêts particuliers; ... de montrer vous-même de l'enthousiasme et de l'intérêt pour votre sujet !
- **Compréhension : Les sessions doivent commencer au niveau de la compréhension des participants et progresser à leur rythme.**
Rappelez vous : ... de vous renseigner, avant les sessions, sur le niveau de connaissance et d'expérience des participants sur les sujets discutés; ...

d'adapter vos cours en fonction de ces renseignements; ... d'organiser la matière dans un ordre logique (du plus facile ou plus difficile; du connu vers l'inconnu, etc.); ... de diviser la matière complexe en parties logiques et de l'enseigner peu à peu; ... vous fier au non-verbal pour savoir si les participants comprennent bien !

- **Emphase : Les sessions doivent faire ressortir et renforcer les éléments d'enseignement pour que les participants puissent les reconnaître.**
Rappelez-vous : ... en formulant à l'avance les objectifs de la session, vous saurez adéquatement planifier l'enseignement en fonction de l'importance des éléments (i.e. : plus de temps aux éléments importants et moins de temps aux éléments périphériques); ... en répétant ou en mentionnant « ce point est particulièrement important », vous vous assurez que les participants porteront attention à ce point spécifique.
- **Participation : Les sessions doivent permettre une participation mentale ou physique significative.**
Rappelez-vous : ... des participants adultes seront rebutés par un discours magistral (ils veulent participer le plus activement possible); ... des participants réservés réussiront à s'exprimer si on les encourage à le faire.
- **Accomplissement et valorisation : Les sessions doivent donner aux participants un sentiment de réussite.**
Rappelez-vous : ... l'organisation des sessions en ordre logique, et l'emploi d'explications clairement exprimées, aideront les participants à saisir le sujet et, conséquemment, à en tirer un maximum de satisfaction; ... tout le monde aime être complimenté sur son travail (on réalise insuffisamment combien les adultes, tout comme les enfants, ont besoin d'être valorisés); ... accepter toutes les réponses incite les participants à s'impliquer et stimule leur sentiment d'accomplissement.
- **Neutralité : Tous les participants doivent bénéficier de l'aide du formateur pour atteindre l'objectif fixé.**
Rappelez-vous : tout le monde peut apprendre et nul ne peut décréter que, pour une personne donnée, un apprentissage est définitivement impossible; ... il faut être neutre face aux participants (les considérer tous de la même manière; éviter le favoritisme) mais aussi par rapport à la matière : il est acceptable de donner une opinion personnelle sur un sujet, lorsque demandé, mais il est préférable de présenter une vision globale d'un problème et d'éviter un discours subjectif.
- **Confirmation : Les sessions doivent fournir la confirmation du savoir.**
Rappelez-vous : ... la répétition d'une information (verbalement, par écrit, par un exercice) permet de la confirmer et de la « fixer » dans l'esprit des participants; ... à l'intérieur d'une session, on retrouve plusieurs moments propices à la confirmation des objectifs et des informations : au début, à la fin, etc.
- **Flexibilité et souplesse directive : Chacun apprend avec une stratégie qui lui est propre mais qui n'est pas, pour autant, figée; il peut la modifier et l'enrichir en fonction de ses expériences.**

Rappelez-vous : ... vous devrez vous adapter au rythme du groupe et à la personnalité des participants; ... il faut s'inspirer de leur vécu ! ... la directivité sans souplesse se transforme vite en actes d'autorité et la souplesse sans directivité conduit aisément à la dérive.

➤ **Responsabilité partagée : Les participants doivent prendre leurs responsabilités face à leur apprentissage.**

Rappelez-vous : ... sans effort ou implication, les participants ne progresseront pas; ... le formateur ne peut faire l'autruche devant un participant qui ne s'implique pas; il se doit de lui faire prendre conscience de ses responsabilités.

➤ **Le respect des principes d'instruction mentionnés précédemment fait largement appel à la notion d'empathie. Se centrer sur les participants, c'est « se mettre dans leur peau » et dans leur contexte.**

Rappelez-vous : ... seule l'empathie vous permettra d'identifier les besoins de formation et les compétences spécifiques à acquérir (il vous faudra jauger du niveau de connaissances de base de chacun) et de choisir des méthodes pédagogiques pertinentes.; l'empathie vous permettra d'adopter un rôle de formateur-accompagnateur plutôt qu'un rôle de dictateur, animateur ou « meneur de troupes ».

6. RAPPEL DES OBJECTIFS ET DES PRINCIPAUX POINTS

➤ ***Définir ce qu'est la formation et présenter ses acteurs***

La formation des adultes consiste à amener un groupe d'adultes volontaires d'une situation existante à une situation finale, via un processus délibéré et conscient, à l'aide d'une pédagogie, de techniques et d'outils adaptés.

Quatre catégories d'acteurs (intervenants) sont impliqués dans le processus de formation : le gestionnaire-responsable de la formation, le concepteur du programme de formation, le formateur, le participant.

➤ ***Présenter les principaux courants pédagogiques***

Les principaux courants pédagogiques sont : le courant traditionnel, le courant comportementaliste (behavioriste), le courant humaniste, le courant fonctionnaliste, le courant de l'apprentissage successif, le courant de l'expérimentation, le courant cognitiviste.

Pour qu'une formation réussisse, elle doit s'inspirer des forces des divers courants pédagogiques, de leurs techniques et outils. Le formateur doit devenir chef d'orchestre : en fonction des habiletés de chacun, de la partition à jouer, des disponibilités des instrumentistes, de l'expérience de son équipe, il doit utiliser divers moyens pour faire progresser l'orchestre et le mener à l'exécution d'un chef d'œuvre !

➤ ***Prendre conscience du niveau de rétention par les participants***

On retient :

- 10% de ce que l'on lit
- 20% de ce que l'on entend
- 30% de ce que l'on voit
- 50% de ce que l'on entend et voit
- 70% de ce que l'on dit ou de ce que l'on écrit
- 90% de ce que l'on fait soi-même

Il y a des « pertes de change » inhérentes au processus de communication, car il y a toujours une différence entre :

- Tout ce que le formateur veut dire
- Ce que le formateur dit en réalité
- Ce que le participant entend
- Ce que le participant écoute avec attention
- Ce qu'il comprend
- Ce qu'il retient
- Ce qu'il peut restituer
- Ce qu'il peut utiliser dans la vie de tous les jours.

On peut diminuer les pertes de change mais non les éliminer complètement. Pour ce faire, il importe d'avoir recours à une pédagogie appropriée, à des techniques d'animation adéquates et à un style de formation propice à la rétention de l'information. Un certain bien-être, tant du formateur que des participants, permet d'augmenter la rétention de l'information.

➤ ***Comprendre les facteurs influençant la qualité de la relation pédagogique***

La qualité de la relation pédagogique dépend du style du formateur, de la clarté de ses objectifs et de leur cohérence avec les besoins des participants, de la clarté de la démarche. De plus, une relation pédagogique est efficace lorsque le formateur et les participants sont en mesure de communiquer entre eux, de travailler ensemble et de se secondar dans la réalisation d'un travail unanimement accepté.

Le formateur doit pouvoir clairement identifier son rôle : « un qui-sait-tout » ou un « facilitateur-personne ressource ». Il doit accepter de ne pas tout savoir et se donner le droit à l'erreur. Cela permet aux participants de s'identifier à lui.

➤ ***Convenir des principes d'instruction***

Les principes d'instruction prennent pour acquis que les participants savent apprendre et qu'ils veulent apprendre. Notre pédagogie doit être orientée sur les participants et faire largement appel à l'empathie. Les principes que nous vous proposons sont :

- La planification : L'improvisation n'a pas toujours sa place !
- La transparence : La transparence est requise, tant au début que pendant les séances.
- L'intérêt : Les sessions doivent susciter et retenir l'intérêt des participants.

- La compréhension : Les sessions doivent commencer au niveau de la compréhension des participants et progresser à leur rythme.
- L'emphase : Les sessions doivent faire ressortir et renforcer les éléments d'enseignement pour que les participants puissent les reconnaître.
- La participation : Les sessions doivent permettre une participation mentale ou physique significative.
- L'accomplissement et valorisation : Les sessions doivent donner aux participants un sentiment de réussite.
- La neutralité : Tous les participants doivent bénéficier de l'aide du formateur pour atteindre l'objectif fixé.
- La confirmation : Les sessions doivent fournir la confirmation du savoir.
- La flexibilité et souplesse directive : Chacun apprend avec une stratégie qui lui est propre mais qui n'est pas, pour autant, figée; il peut la modifier et l'enrichir en fonction de ses expériences.
- La responsabilité partagée : Les participants doivent prendre leurs responsabilités face à leur apprentissage.
- Le respect des principes d'instruction mentionnés précédemment fait largement appel à la notion d'empathie. Se centrer sur les participants, c'est « se mettre dans leur peau » et dans leur contexte.

Annexe 1-1 : Quel est votre style de formateur ?

Isolde Feuillette (p. 81-100) identifie quatre styles de formateur. Quel est le vôtre?

L'EXPLORATEUR

Il est friand de nouveautés, expert de l'improvisation, rien ne l'effraie, il manie l'humour avec dextérité.

Comment anime-t-il son groupe ?

Il parle beaucoup et vite et attire rapidement l'attention de tous. Dans ses propos imagés, il est plutôt visionnaire qu'homme de terrain, il privilégie les grands ensembles plutôt que les détails.

Il rebondit rapidement sur une remarque venant du groupe et est prêt à changer de sujet s'il le faut. Il est très souple quant au déroulement pédagogique : il est preneur de suggestions venant des participants.

En cas d'imprévu d'ordre matériel, il acceptera le tout avec humour et proposera une solution de rechange qui paraîtra encore meilleure.

Les mots qu'il dit souvent

- Imaginons que...
- Sin on changeait, cela me rappelle...
- On verra cela un plus tard...
- Il n'y a pas de problèmes...
- Il y aura bien une solution...
- Allons y...
- Allez...

Quelques repères d'auto-diagnostic

- Je vais spontanément vers des gens non conventionnels.
- J'emploie volontiers l'humour.
- Animer un stage nouveau me stimule.

- J'ai tendance à arriver au dernier moment.
- J'aime expérimenter des choses nouvelles.

Les risques potentiels

Les personnes l'écoutent souvent avec fascination. Mais, à la fin, un sentiment de frustration les envahit : ils constatent que le programme n'a pas été respecté, qu'il n'ont pu prendre de notes, qu'ils ne savent pas quoi retenir. Il n'est pas toujours attentif aux réactions du groupe car il est trop pris dans son propre discours (il parle par plaisir, non par devoir !). Son humour n'est pas toujours partagé par tout le monde et, souvent, il ne s'en rend même pas compte. Ses propos manquent parfois de précision. Il n'a pas pris le temps de chercher des données précises pouvant appuyer ses arguments.

Quelques trucs du métier pour contrer ces risques

- Annoncez votre plan et référez-vous y régulièrement
- Fournissez quelques exemples concrets qui permettent aux participants de vérifier si ce que vous dites fonctionne réellement. Apportez des faits précis, des données chiffrées. Parlez en termes techniques et non seulement en visions ou images.
- Montrez de l'intérêt pour les participants. Sollicitez les exemples, faites des pauses pour demander leur avis.

LE CONCRET

Il défend la prudence, préfère les détails et le travail bien préparé. Ses préférences sont opposées à celles de l'explorateur.

Comment anime-t-il son groupe ?

Il présente un plan détaillé qu'il s'efforce de suivre point par point. Il est préoccupé par ce qu'il dit et dans quel ordre. Il se pardonne difficilement ses erreurs et fait tout pour les éviter. Il est souvent plongé dans ses notes ce qui complique le contact visuel avec le groupe. Tout lui semble important : son matériel audio-visuel comporte beaucoup de textes et de détails. La documentation qu'il remet aux participants est très complète et classée avec soin.

Les mots qu'il dit souvent

En êtes-vous sûr ?
Qu'est ce qui me le prouve ?
Attention, c'est dangereux !
Ne prenons pas de risques !
Une chose après l'autre
Je vous l'avais bien dit

Quelques repères d'auto-diagnostic

Il est important de suivre son plan point par point.
Je peux faire un travail uniquement de façon rigoureuse.
Dans un projet, je m'intéresse surtout au résultat concret.
Je trouve toujours une faute dans un document.
Je préfère utiliser des méthodes que je connais bien.

Les risques potentiels

Il est très dérangé par les imprévus, car il aime avoir tout prévu. Sa rigidité peut rendre plusieurs situations plus graves qu'elles ne le sont en réalité (question déconcertante, appareil en panne, participant non prévu, etc.) et avoir des conséquences négatives sur le groupe. Son système de valeur l'amène trop souvent à des jugements personnels. Son discours risque de devenir monotone, car il est très centré sur ses papiers. Par manque de dynamisme et d'implication, les participants décrochent souvent.

Quelques trucs du métier pour contrer ces risques

Faites le deuil de quelques détails ou, à tout le moins, regroupez-les.
Faites aussi le ménage de votre matériel audio-visuel et simplifiez-le (par exemple, en remplaçant du texte par un dessin).
Faites preuve d'objectivité.
Acceptez qu'une discussion spontanée prenne place : vous serez ainsi en meilleur contact avec les participants.
Prenez en compte les commentaires des participants et acceptez de modifier votre programme. Ils se sentiront davantage impliqués et valorisés.

LE RATIONNEL

Le formateur rationnel veut aller vite vers l'essentiel. Il faut être efficace, donc ne pas perdre son temps avec les états d'âme de tous et chacun.

Comment anime-t-il son groupe ?

Il préfère nettement l'exposé ou le cours magistral, car il lui donne une parfaite maîtrise du temps et du contenu. Sa compétence technique est démontrée par un focus sur l'aspect théorique et conceptuel du sujet, appuyée par des données précises et chiffrées. En fait, son contenu l'intéresse plus que son auditoire, car il faut donner un maximum de matière dans un minimum de temps ! Son discours est donc sérieux et rythmé. Il laisse peu de place aux questions et interruptions.

Les mots qu'il dit souvent

On perd du temps
C'est exact
C'est hors sujet
Les chiffres montrent que...
En résumé
J'en déduis que...
Venons aux faits
J'estime que...
Quelles sont vos conclusions ?

Quelques repères d'auto-diagnostic

La transmission objective des faits me tient à cœur.
Je pense qu'on apprend plus dans un exposé que dans une discussion.
Pour gagner du temps, j'entre directement dans le vif du sujet.
Je présente mon sujet avec un grand souci d'objectivité.
Je préfère garder de la distance avec les participants.

Les risques potentiels

Le formateur relationnel avance sans rétro-action (feedback) du groupe, car il a tendance à avancer vite et en solitaire. Il ne sait donc pas si les participants ont des questions, s'ils ont compris. L'auditoire devient vite passif, ce qui est peu propice à l'apprentissage. À voir se défiler sans arrêt du matériel audio-visuel, un sentiment de découragement peut envahir les participants. Malgré tout, son discours reste trop abstrait, privé d'images et d'exemples indispensables à la compréhension et à la mémorisation. Il n'apprécie pas être contredit. Il cherchera à toujours à avoir raison et à imposer sa théorie, ce qui coupe souvent court aux discussions.

Quelques trucs du métier pour contrer ces risques

Interrogez les participants sur leurs attentes et leur expérience relative au sujet.
Adaptez votre matériel et vos exemples en conséquence.

Arrêtez-vous, de temps en temps, pour vérifier la compréhension des participants - ce qui signifie qu'il faut accepter qu'il vous interrompent aussi pour demander des clarifications ou émettre des commentaires.

Alternez vos méthodes pédagogiques : programmez, pour chaque demi-journée au moins, une activité en petits groupes.

Permettez aux participants d'expérimenter avec un concept avant de leur donner des explications théoriques.

Prévoyez des exercices d'application.

Acceptez tous les commentaires, même ceux sceptiques ou hésitants (les participants cherchent souvent ainsi à se rassurer eux-mêmes, non à vous remettre en question).

Accueillez et riez de l'humour des participants. Cela détendra l'atmosphère.

LE RELATIONNEL

Le formateur relationnel recherche l'échange, l'harmonie, il est très sensible à l'ambiance de la salle et fait preuve de grande empathie. Il a du mal à répondre suffisamment à sa forte demande d'être reconnu et pris en considération. Ses préférences sont nettement opposées à celles du formateur rationnel.

Comment anime-t-il son groupe ?

Il recherche une « bonne » ambiance dans la salle (plus pour répondre à ses propres besoins qu'à ceux des participants). Il accueille les participants et est à l'écoute de leurs besoins. Il fait tout pour les mettre à l'aise. Il favorise les échanges et le travail en équipe ou sous-groupes. Si la confrontation s'installe dans une discussion, il l'accueille positivement, car c'est là une manière d'être en contact avec le groupe. Il ponctue ses propos d'exemples personnels et anecdotes de sa vie privée et professionnelles. Il cherchera à parler en privé avec une personne montrant de l'inquiétude ou du mécontentement.

Les mots qu'il dit souvent

J'ai le sentiment que...

Ça me fait très plaisir

C'est bon d'en parler

On ne va pas se quitter comme cela

J'aimerais vous dire

Quelques repères d'auto-diagnostic

Je parle facilement de ma vie pendant la formation.
Je suis fortement influencé par les réactions des participants.
Je sens vite si les gens m'apprécient ou pas.
Les attentes des participants me restent toujours à l'esprit.
J'annule volontiers un rendez-vous pour aider un participant.

Les risques potentiels

Par l'ambiance détendue et sympathique qu'il crée, il devient copain des participants, ce qui lui retire la distance nécessaire pour garder la maîtrise du déroulement. Le groupe pourrait alors imposer ses propres règles qu'il sera difficile à gérer par la suite. Les échanges se prolongent souvent sans apporter au groupe. Cela crée un cercle vicieux où certains participants le fustigent du regard (« SVP arrêtez cette discussion »), ce qui augmente son malaise général et peut l'empêcher de mettre fin calmement au débat. Les participants peuvent quitter le cours en ayant l'impression de ne pas avoir appris grand chose; c'est plutôt de la qualité de l'ambiance dont ils se souviendront.

Quelques trucs du métier pour contrer ces risques

Alternez vos méthodes pédagogiques : exposés courts, exposés de synthèse et travaux en petits groupes. Cela changera le rythme, ce qui plaira à plusieurs participants.
Mettez fin aux discussions qui se prolongent. Pour ce faire, reformulez ce qui a été exprimé et passez au point suivant.
Ne vous attardez pas trop sur des cas individuels et leurs détails.
Regardez souvent votre plan de cours et votre montre, afin de respecter votre « plan de match ».

Annexe 1-2 : Autoritaire ou démocratique ?

Pôle autoritaire

L'autorité est entre les mains du professeur, du maître. Il enseigne à des élèves qui sont assis à leur place respective, qui écoutent et qui apprennent ce que le maître veut bien leur dire. Le professeur parle, les élèves écoutent; ils peuvent en général poser des questions. Il est sous-entendu que le professeur « sait » tout (ou presque); il « possède » sa matière. Il prend pour acquis que les élèves ne connaissent pas le sujet enseigné et que leurs connaissances sont limitées. Il s'établit entre ses élèves et lui une relation de pouvoir de savant à ignorant, de supérieur à inférieur. La responsabilité d'éduquer et l'autorité d'enseigner comme il entend le faire est sienne.

Les élèves n'ont pas de droit de regard vis-à-vis de leurs objets d'apprentissage. Les objectifs, les horaires, le programme, etc., sont fixés par le maître, l'école, le ministère... Dans la classe, le maître juge lui-même de la valeur de ce qu'il enseigne; les élèves doivent être soumis et obéissants. Le cours est centré sur le professeur et sur l'enseignement; le maître est le modèle à suivre.

Pôle démocratique

Le formateur partage son pouvoir de formation avec les participants. Sa démarche pédagogique laissera une place importante aux expériences respectives, aux connaissances particulières et aux problèmes vécus. Les participants comparent la différence et la ressemblance de leurs expériences pour en faire une nouvelle synthèse qui devient propriété collective. Le formateur apporte avec lui ses connaissances, souvent spécialisées. Il contrôle le cheminement du groupe en fonction des objectifs. Finalement, le formateur et les participants évalueront l'activité de formation à la lumière de leur acquis collectif.

La détermination des objets d'apprentissage est en fonction d'une négociation entre le formateur et les participants. Le formateur garde le rôle de leader, c'est lui qui « préside » : il s'assure que les conditions optimales d'apprentissage seront maintenues.

La formation accorde une place prépondérante à l'analyse des problèmes vécus par les participants. Le formateur apporte sa compétence afin de compléter l'ensemble des connaissances du groupe. Les participants jugent ce qui leur est apporté à la lumière de leurs expériences et de leur propre réalité.

CHAPITRE 2 : COMMENT LES ADULTES APPRENNENT-ILS ?

Objectifs du chapitre :

- *Connaître les besoins des adultes en formation*
- *Se familiariser avec les méthodes inductives, déductives, actives et passives*
- *Se doter d'outils pour repérer et stimuler la motivation des adultes*
- *Comprendre les caractéristiques, fonctions, déterminants, rythme et peurs d'un groupe*

On n'enseigne pas à un adulte comme à un enfant.

Le cours *La pratique du négoce international* est destiné à des adultes qui sont déjà actifs professionnellement (ou sur le point de le devenir). Il s'agit d'un cours de « formation continue ». **Qu'entend-on par « formation continue » ?**

La formation continue est une formation spécialisée qui n'est pas nécessairement définie en termes de disciplines mais en termes d'habiletés à acquérir. Cette formation est définie en fonction d'un objectif spécifique lié soit au travail (perfectionnement dans un aspect de l'exercice professionnel, l'emploi) soit aux divers besoins sociaux. Il s'agit d'une formation dispensée via une structuration qui laisse la place à un fonctionnement souple (plusieurs formats de cours, stages, cours intégrés à l'emploi, etc.), qui a un caractère continu et qui se finalise par un certificat de participation plutôt que par un diplôme. Elle est suivie par des participants ayant de l'expérience professionnelle et tend à privilégier le contenu d'un apprentissage plus spécifique, principalement axée sur une application concrète, pratique et immédiate.

De par la nature même de la formation continue, la pédagogie utilisée diffère grandement d'une pédagogie utilisée avec des enfants. En fait, le vécu, l'âge, les responsabilités, les contraintes des adultes les prédisposent différemment à l'apprentissage. De plus, les adultes résistent à une pédagogie traditionnelle. Ils ne considèrent pas comme acquise l'autorité du formateur (celui-ci est vu comme un adulte exerçant une fonction professionnelle, comme le participant, et non un professeur

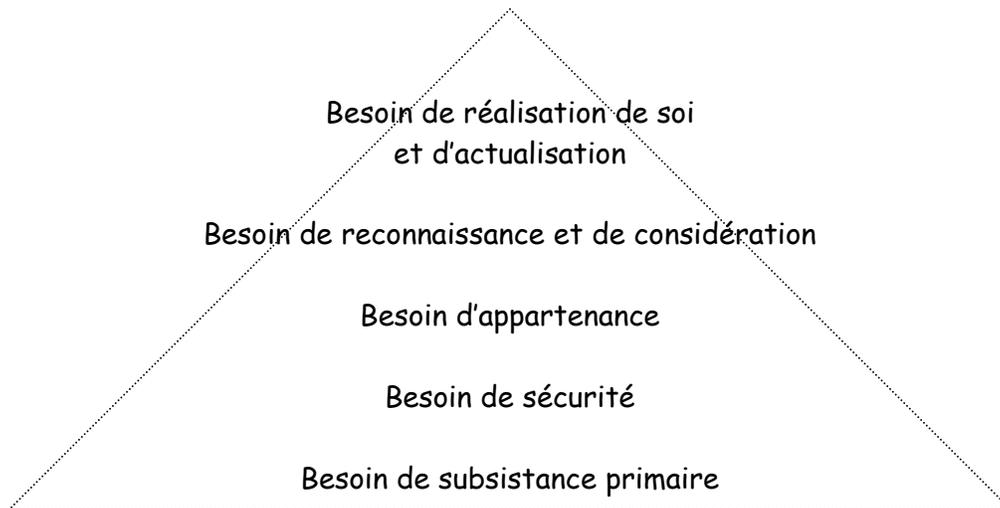
intouchable), s'attendent à des résultats concrets pour eux dans l'exercice de leur fonction, le développement de leur carrière ou leur épanouissement personnel, refusent un système de gradation comme dans le système scolaire traditionnel (que de mauvais souvenirs!) et veulent qu'on prenne en considération leurs acquis et expériences.

L'apprentissage des adultes est donc conditionné par des facteurs qui leurs sont propres. Ce chapitre en discute quelques-uns.

1. BESOINS DES ADULTES EN FORMATION

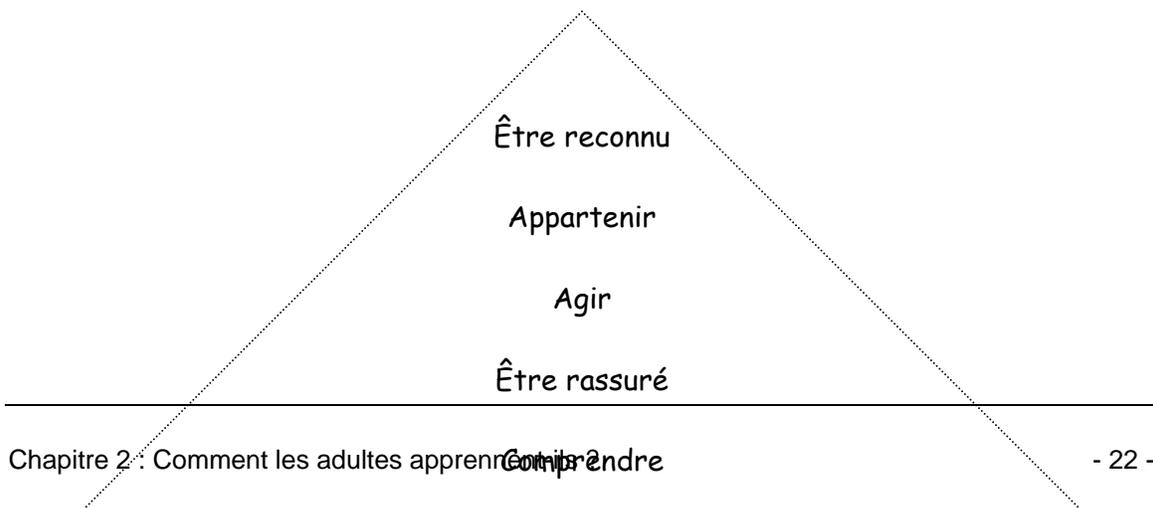
A) Besoins fondamentaux

En 1954, Maslow a recensé les besoins fondamentaux des individus et les a présenté sous la forme d'une pyramide, par ordre d'importance.



Source : Coureau (1993, p. 90)

On peut adapter cette pyramide aux besoins des individus (adultes ou non) en formation :



Source : Coureau (1993, p. 91)

Comprendre: comprendre les propos du formateur (exemples, vocabulaire, comparaisons); comprendre la logique de la formation, l'enchaînement entre les modules, l'ordre des thèmes abordés; comprendre les objectifs de la formation, les résultats attendus. On doit se rappeler que plus une connaissance, ou une tâche, sera « découpée » (sans que cela soit excessif), plus le participant risque de la retenir. En effet, l'acquisition de connaissances, de savoir-faire nouveaux ne se fait que si l'on divise la difficulté en petites étapes mises dans un ordre progressif, chaque fragment étant communiqué lorsque les autres sont assimilés.

Être rassuré. La finalité de la formation peut échapper à certains participants; la formation peut apparaître comme un long (trop?) chemin.

Agir et s'engager. Un participant passif (surtout pendant plus de deux heures) risque de devenir cynique, bruyant, distrayant pour les autres participants. Par contre, un participant qui endosse réellement son rôle de participant contribuera au groupe d'une manière positive.

Appartenir. Certains participants se sentent exclus d'un groupe. Ils accaparent alors toute l'énergie du formateur en se positionnant comme victime, en l'agressant, en monopolisant la parole pour parler d'un problème personnel, en accaparant le formateur aux pauses, etc. Plus les participants se sentent « inclus » dans un groupe, plus le climat est convivial. D'ailleurs, plus l'apprentissage est favorisé, car l'adulte apprendra grâce à ses pairs et non uniquement grâce au formateur.

Être reconnu. Un participant qui ne se sent pas reconnu (soit par les autres participants, soit par le formateur) perturbera, d'une manière ou d'une autre, le fonctionnement du groupe.

B) Besoins additionnels

Huit (8) autres besoins doivent être comblés pour favoriser l'apprentissage chez les adultes.²

- **Être motivé.** On présume que les participants aux formations sont motivés à suivre cette formation et à s'y investir. La vraie motivation a sa source dans les rapports qui existent entre une personne et un sujet donné. Les intérêts du participant sont le résultat de ses expériences et sa familiarisation avec une activité tend à la lui faire aimer. D'autres facteurs tels que le succès personnel, la mise à l'épreuve de soi-

² La majorité de ces conditions s'appliquent également aux plus jeunes.

même, la présence d'autres personnes, les compétitions peuvent influencer la motivation. Lorsque des participants disent « qu'ils ne sont pas motivés », le formateur peut se demander comment développer cette motivation. En réalité, là n'est pas la question. Les adultes n'apprennent que s'ils en ressentent le besoin et ce même s'ils ont engagé des fonds pour payer leur formation ou s'ils la prennent sous la directive de leur patron.

La vraie motivation origine du participant.

Il est impossible d'aider un adulte dans son apprentissage si celui-ci n'est pas motivé, ne se sent pas impliqué, ne voit pas de lien entre la formation et la réalité, s'il participe peu, si on ne fait pas appel à son expérience et si on n'établit pas de « relation personnelle » avec le formateur.

- **Apprendre sans peine** : ce que les adultes veulent, c'est apprendre sans grandes difficultés, presque sans s'en rendre compte. Ils veulent bien « se casser les méninges » mais dans des situations stimulantes et rassurantes qui leur permettent de réussir.
- **Apprendre différemment** : pour plusieurs adultes, l'école remonte à si longtemps qu'ils craignent de ne plus savoir « comment apprendre » (prendre des notes, étudier, etc.).
- **Se sentir en confiance** : être jugé... voilà probablement la principale crainte des adultes en formation. Cette crainte doit être atténuée, car la formation se veut, en soi, un temps et un lieu de réflexion et d'expérimentation créatives.
- **Oublier l'école** : qui n'a pas conservé quelques souvenirs négatifs liés aux leçons, devoirs et tests scolaires ? Les adultes souhaitent apprendre sans ces contraintes. Ils veulent comprendre à partir de ce qu'ils connaissent, réfléchir avec les autres, expérimenter, s'auto-corriger, donner leur avis, apprendre aux autres et par les autres.
- **Être respecté dans son rythme d'apprentissage** : chaque personne apprend à son rythme; chaque groupe possède sa propre dynamique (en fonction des connaissances préalables des individus, leur motivation, etc.).
- **Situer l'apprentissage dans un contexte global réaliste** : pour plusieurs, il est plus facile de comprendre une situation lorsqu'on la situe dans un contexte global avant de parler des menus détails. Les participants veulent aussi que l'enseignement soit réaliste et en lien avec leur métier de spécialiste en commerce international.
- **Bénéficier d'environnement physique et mental confortables** : nous sommes tous influencés par notre environnement physique. Être mal assis, être ébloui par le soleil, mal voir le formateur, sont autant de facteurs qui limitent notre concentration. L'environnement mental est tout aussi important. Le participant doit sentir qu'il a le droit de faire des erreurs et qu'il a le droit de s'amuser au cours de la formation (qui apprécie les sessions mornes et ennuyantes ?). De même, le participant apprécie un certain niveau d'encadrement.

On peut dire que l'apprentissage de l'adulte est conditionné par un certain nombre de lois. Les voici:

- loi du questionnement : on développe une réflexion à partir des questions que l'on se pose plutôt qu'à partir des questions qu'on nous pose;
- loi de la découverte : on comprend bien ce que l'on découvre ou ce que l'on classe soi-même dans l'ensemble de ses connaissances préalables;
- loi de l'expression : on retient ce que l'on est capable de redire de ses propres mots, avec son propre réseau d'image;
- loi de l'application : on maîtrise ce que l'on pratique effectivement;
- loi de la signification : on intègre une acquisition si on peut lui donner du sens et si elle donne du sens;
- loi de l'enjeu : on mobilise ses facultés d'apprentissage s'il y a un enjeu important.

C) Quelques pistes pour répondre aux besoins des adultes en formation

Besoin

Actions à prendre par le formateur

Comprendre

- Annoncer clairement les objectifs en début de formation. Ils devront être cohérents avec les attentes des stagiaires, ce qui exigera que le formateur se renseigne avant la formation (au pire, au lancement de la formation) sur ces attentes, en amenant les participants à les exprimer ouvertement. S'il en connaît la raison d'être, le participant acceptera la pédagogie, les objectifs et les activités proposées, ce qui maximise les probabilités de succès de la formation.
- Demander au participant ce qu'il a compris, de l'expliquer, en faisant une synthèse ou un exercice de récapitulation.
- Structurer la matière dans une logique facile à retenir. Le vocabulaire, les exemples, les illustrations doivent être tirés de la vie quotidienne.
- S'assurer de savoir avant la formation (ou dès le début de celle-ci) quelles sont les connaissances des participants permet d'adapter le niveau de difficulté, de la rendre réaliste.
- Ne pas décourager les participants en leur participant, en rafale, des sujets difficiles à maîtriser.
- Doser les difficultés en découpant en sessions espacées dans le temps les sujets difficiles (pour permettre un temps d'apprentissage, de « veilleuse ») et en présentant les sujets faciles ou familiers en une session intensive.
- Prévoir un programme par petites étapes, afin de permettre aux participants d'avancer avec confiance sur le chemin du savoir.
- Si le besoin de comprendre n'est pas satisfait, le participant se

désintéressera de la formation, il deviendra solitaire ou encore remettra en question les activités de la formation (« cela ne marche pas, cela ne sert à rien, c'est une perte de temps... »). Répondre à ce type de remarque en argumentant sur le bien-fondé du stage ne donnera rien de significatif. Il faut plutôt clarifier les points incompris du participant.

- | | |
|----------------------|--|
| Être rassuré | <ul style="list-style-type: none">• Énoncer les objectifs, expliquer la pédagogie, clarifier les exercices, jouer la transparence.• Plus la formation sera en relation directe avec le quotidien, plus les participants se sentiront interpellés et motivés. Il importe, pour soutenir ce lien avec la réalité, que les cas et les problèmes traités pendant le stage doivent être des cas et des problèmes réels. Trop de formations utilisent de jeux, amusants certes, mais dont le lien avec l'apprentissage semble nébuleux. |
| Agir et s'engager | <ul style="list-style-type: none">• S'assurer que tous participent et « casser le rythme »,• Prévoir moult exercices, travaux, discussions en sous-groupe, etc. |
| Appartenir | <ul style="list-style-type: none">• Favoriser l'utilisation, dès le début de la formation, d'activités de groupe créant un climat de cohésion; mélanger les sous-groupes de manière à éviter les risques de clans.• Encourager le groupe à prendre certaines décisions lui-même, sans son intervention : choix d'activités, choix des horaires des pauses, etc. |
| Être reconnu | <ul style="list-style-type: none">• Être sincère et s'intéresser, sans démagogie, à ce que sont et font les participants.• S'efforcer, dès le premier cours, de retenir les noms des participants (ou du moins ce qu'ils font), de citer leurs propos, de donner la parole à chacun, de multiplier les rôles (leader de groupe de discussion, rapporteur, preneur de temps, etc.). |
| Être motivé | <ul style="list-style-type: none">• Aider les participants à repérer leurs motivations. |
| Apprendre sans peine | <ul style="list-style-type: none">• Montrer la voie la plus facile, encourager pour avancer vers l'objectif et tendre la main à l'approche d'un obstacle. |
| Apprendre | <ul style="list-style-type: none">• Permettre d'apprendre autrement, à travers une pédagogie s'appuyant sur leur vécu et privilégiant les démarches |

différemment	<p>comparatives et analogiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer de la nouveauté et avoir recours à l'humour sont deux excellents moyens de susciter l'attention et la rétention ! En variant les exercices, les méthodes de travail, les médias, les équipes, il est beaucoup plus facile de tenir les participants en éveil.
Se sentir en confiance	<ul style="list-style-type: none"> • Voir à établir rapidement une relation de confiance entre lui et les participants, entre les participants. • Reconnaître les expériences des participants et leur savoir propre.
Oublier l'école	<ul style="list-style-type: none"> • Construire sa pédagogie à partir du vécu des participants, la centrer sur les personnes à former plutôt que sur un contenu abstrait (dont une des finalités principales est souvent de démontrer le grand savoir du formateur).
Être respecté dans son rythme d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter son vocabulaire, se référer aux apprentissages déjà réalisés par le participant. • Aller du concret à l'abstrait, du particulier au général, favoriser une approche inductive. • Pour y parvenir, il faut au préalable s'interroger sur le profil de le participant : qui est-il ? comment apprend-il ? quelles sont ses connaissances actuelles ? qu'est-ce qui le stimule ? • Discerner le rythme d'apprentissage des différents participants, afin de s'y adapter et d'organiser les apprentissages en conséquence. • Porter attention au langage non-verbal, aux questions, etc. Lorsqu'on a l'impression que le participant n'avance plus, il se peut, tout simplement, que le participant soit en phase d'incubation relativement aux apprentissages déjà réalisés, soit en train d'organiser (« faire le ménage ») dans ce qu'il a déjà appris avant d'assimiler autre chose, ait perdu de l'intérêt pour le sujet à apprendre. Quelque que soit la raison, le formateur doit s'ajuster et prendre action afin que le participant s'énergise à nouveau et tire le plus grand avantage de la formation. • Dans le cas d'un groupe « mixte » (formé par des participants aux profils différents, par exemple des « concrets » et des « intellectuels » ou des gens faiblement scolarisés et des gens hautement scolarisés, etc.), utiliser un langage et des techniques d'animation qui stimuleront tous et chacun. Donner le temps nécessaire pour faire l'intégration des nouvelles connaissances. • Répartir l'apprentissage dans le temps : un apprentissage en rafale (en continu, sans interruption) est moins efficace qu'un apprentissage distribué dans le temps (ne pas supprimer les petites pauses sous prétexte que l'on « manque de temps »; elles

jouent un tel rôle; noter, toutefois, que si les délais entre les séances sont trop longs, il y aura « perte de change ».

Situer l'apprentissage dans un contexte global et réaliste

- Établir le plus de liens possibles entre l'apprentissage et son environnement (par exemple, liens avec les autres apprentissages, liens avec les autres facettes du commerce international, etc.).
- Utiliser des méthodes inductives.
- Sortir des sentiers battus en incitant le participant à résoudre des problèmes et à réfléchir pour analyser les apprentissages.
- Faire appel aux ressources créatives des participants. Ne devront-ils pas faire face à de très nombreuses situations inattendues, trouver des solutions originales aux besoins des clients, travailler seul, faire preuve de confiance, d'autonomie et de sens des responsabilités ?
- Inciter les participants à proposer leur propre vision, à créer et non pas à adopter directement votre point de vue ou celui du groupe.
- Se rappeler que toute formation constitue une première étape à l'auto-formation. En effet, une formation de quelques jours ne permet pas de saisir l'ensemble de la richesse du négoce international ! Le formateur doit donc stimuler chez les participants le goût de « poursuivre plus loin la réflexion » et « engager une action d'auto-apprentissage ».

Bénéficier d'un environnement physique et mental confortables

- Minimiser les désagréments (par exemple en visitant la salle à l'avance pour s'assurer que sa disposition est adéquate, en demandant aux participants s'ils sont à l'aise, en accrochant des affiches sur les murs, etc.).
- S'efforcer, dès le début de la formation et tout au long de celle-ci, à ce que tous connaissent le déroulement de la formation (activités, durée), que tous soient motivés (incluant vous-mêmes !), que chacun puisse s'exprimer sans être jugé, que chacun puisse donner son opinion et évaluation.

2. MÉTHODES INDUCTIVES, DÉDUCTIVES, ACTIVES ET PASSIVES

Quel que soit le concept pédagogique retenu par le formateur, ce dernier aura à choisir de quelle manière il stimulera la mémorisation et l'implication des participants.

En tenant compte des besoins des adultes en formation, présentés précédemment, on peut facilement conclure qu'en formation des adultes, l'emploi d'une **méthode inductive** (par opposition à une méthode déductive) et d'une **méthode active** (par opposition à

une méthode passive) sont préconisées, de part le fait que les adultes préfèrent être maîtres de leur propre formation.

Les prochains tableaux énoncent les grands principes sous-jacents à chacune de ces méthodes.

Méthode inductive

- Elle part du connu pour aller vers l'inconnu.
- Elle part du particulier pour se rendre au général.
- Elle part du concret pour aller vers l'abstrait.
- Elle utilise de préférence des techniques pédagogiques de l'ordre de la découverte.

Méthode déductive

- Elle part de l'inconnu pour s'appliquer au connu.
- Elle commence par le général pour aller vers le particulier.
- Elle part de l'abstrait pour aller vers le concret.
- Elle utilise de préférence des techniques pédagogiques de l'ordre de l'exposition.

Nul doute, les adultes préfèrent la méthode inductive !

De même, ils préfèrent la méthode active !

Méthode active

- Les participants apprennent en accomplissant des actions. Ils entrent en contact avec l'objet de connaissance.
- Ils apprennent en partageant leurs connaissances et leur expérience, entre eux et avec le formateur. Ils utilisent davantage l'approche inductive.
- On facilite l'appropriation de la démarche par les participants. Ils sont invités à prendre des initiatives, à amener des idées nouvelles.
- Les participants sont motivés, s'intègrent au processus.
- Les participants apprennent intellectuellement et viscéralement. C'est un apprentissage complet :

Méthode passive

- Les individus écoutent, répètent et se rappellent. Ce sont des « élèves » qui suivent un trajet tracé par le formateur. L'intégration des apprentissages se fait principalement par réflexion.
- Le formateur apporte ses connaissances; il ne fait pas nécessairement appel à l'expérience des élèves qui n'ont pas nécessairement à réagir. Il utilisera de préférence une approche déductive.
- Les individus ne sont nécessairement appelés à contribuer et à participer; ils sont dépendants des experts qui contrôlent la démarche de formation.
- C'est souvent difficile à suivre. Les compétences oratoires et théâtrales du formateur sont décisives. Les participants sont souvent distraits et rêveurs avec un formateur qui n'a pas l'art de donner de la vie au discours.
- L'apprentissage est surtout intellectuel. Le renforcement des nouvelles acquisitions demande du temps supplémentaire; la

cognitif, affectif et pratique.

- Les participants et les formateurs interagissent constamment. Ils se forment mutuellement, en faisant de nouvelles expériences. Ils trouvent des réponses à leurs questions en échangeant, en réfléchissant, en s'exerçant.
- La relation entre les participants et le formateur est une collaboration.
- La formation tend à être faite vite. Il n'y a pas souvent de lien direct, immédiat, entre la formation ou la pratique de vie ou de travail des participants.
- La relation entre le formateur et les participants est basée sur l'autorité.

salle de classe demeure un lieu de présentation partielle de l'objet d'apprentissage. On apprend surtout à la maison, grâce à l'étude.

3. REPÉRER ET STIMULER LA MOTIVATION DES ADULTES

Repérer et stimuler la motivation des individus, cela signifie repérer les idées préconçues avec lesquelles ils abordent la formation, c'est à dire leurs idées relatives au sujet, à la pédagogie, à l'intérêt d'une telle formation, etc.

Ces idées préconçues (que les chercheurs appellent « représentations ») peuvent être favorables ou défavorables à la formation.³ Non seulement elles influencent la motivation des participants, mais elles influencent ce qu'ils attendent de la formation. Il importe donc que le formateur tente de les repérer (identifier, connaître), question de bien les gérer, les clarifier ou les renforcer, au besoin.

A) Quelques pistes pour repérer les motivations

Avant et au début de la formation

L'adulte en formation s'attend à des profits immédiats.

On peut repérer les motivations avant la formation par un questionnaire lors de l'inscription ou, à la limite, en interrogeant les gestionnaires de la formation pour des informations sur le profil des participants. Les résultats de cette dernière recherche devront être validés avec les participants au début de la formation. Ils auront néanmoins permis au formateur d'aiguiller quelque peu

sa formation.

Si cela n'est pas possible, il faut partir de l'expérience des participants, dès le premier cours. Lors du lancement de la session, le formateur demandera aux participants de décrire une situation vécue ou un problème en résoudre en lien avec le sujet de la formation. Ils finiront bien par exprimer leurs espoirs, craintes, peurs et souhaits.

³ Une idée préconçue peut toucher plusieurs points : le sujet de la formation, les objectifs, le contenu technique (ex. : comment réaliser une négociation ou établir un prix à l'export, etc.)

En cours de formation

Le repérage des attentes (avant la session, au lancement de la session, et tout au long de la session) a une grande importance si on veut que les participants soient motivés par la formation.

Le formateur peut, en cours de formation, encourager le plus possible des échanges entre les participants en sous-groupes. Cela permettra aux participants de voir clair entre eux; si l'une de leurs attentes se démarquent et prend de l'emphase, les participants trouveront bien une manière de le signaler au formateur !

Le formateur doit s'assurer de proposer des discussions et des travaux dont l'utilité est claire pour les participants. Les objectifs poursuivis doivent être précisés et assimilés. Rappelons-nous que la motivation des adultes est liée à la somme de ses expériences et à son besoin de « gagner sa vie ».

Enseigner le négoce international en ne parlant que de théories économiques et des mécanismes du Fonds monétaire international, tel un universitaire, c'est s'assurer que perdre l'intérêt des participants. Il faut plutôt parler de problèmes à résoudre, de situations à analyser en rapport avec les expériences de chacun.

B) Quelques pistes pour stimuler la motivation

Le sentiment de reconnaissance motive l'apprentissage.

En fait, la progression du travail est liée à la reconnaissance. La connaissance des résultats permet d'améliorer les performances réalisées. Plus la connaissance des résultats est positive, plus les progrès sont grands. De plus, pour être utile, la connaissance des résultats doit être immédiate, précise et détaillée. Toutefois, les encouragements doivent se rapporter à des faits précis. Une phrase générale du genre « vous pouvez réussir, vous êtes bons » ne porte aucun fruit en comparaison d'une phrase spécifique telle que « la recherche de marchés que vous avez effectuée est particulièrement bien réussie ».

Le sentiment de réussite motive également les participants. Évidemment, le formateur doit créer des situations d'apprentissage propres à la réussite. Le niveau de difficulté sera adapté aux capacités des participants et/ou sera géré (un concept difficile sera « scindé » et présenté en deux parties). De même, les procédures d'évaluation seront implantées pour bien pouvoir apprécier le succès des participants.

Facilitez l'expression des participants. N'apportez pas vous-mêmes de réponse aux questions que vous avez posées (éviter les questions rhétoriques). Ne vous contentez pas de réponses ponctuelles : faites expliciter complètement les raisonnements; faites justifier toutes les affirmations. Faites décrire aux participants les expériences qu'ils ont vécues.

L'échec n'est pas toujours négatif. Le tâtonnement est utile dans la pédagogie de la découverte quand il faut découvrir une notion complexe et pas seulement acquérir un automatisme.

Donnez aux participants une expérience commune. L'étude d'un cas, le travail en groupe, une simulation, une visite peuvent fournir un terrain de discussion commun à tous et sur lequel chacun projette sa propre expérience, exprime sa vision des choses.

Écoutez les participants quand ils s'expriment. En reformulant leurs propos, vous indiquerez aux participants que vous les écoutez. Mettez en évidence ce que les expériences de chacun ont de commun ou de spécifique.

4. LE GROUPE

A) Caractéristiques et fonctions du groupe

Un groupe est un ensemble d'individus qui poursuivent un but commun, limité par sa taille et où chacun connaît tous les autres et peut établir avec eux des relations personnelles. Au sein de cet ensemble, les comportements de chacun interagissent sur les comportements de tous les autres. Ces interactions sont structurées et non livrées au hasard; elles évoluent avec le temps.

Trois caractéristiques d'un groupe à retenir : **interaction, structuration, évolution.**

La notion de but commun est très importante dans la définition d'un groupe. Un groupe, ce n'est pas l'ensemble des cadres d'une industrie, car il n'y a pas d'interaction entre eux (s'il y en a, elle est souvent limitée par des contraintes – syndicales, de gestion, etc.). Un groupe, ce n'est pas l'ensemble des voyageurs d'un même compartiment de chemin de fer; leur présence commune est le fruit du hasard; il n'y a pas de répartition de tâches entre les membres du groupe. Par contre, les participants à un cours sur *La pratique du négoce international*, engagé dans une formation de durée moyenne, comme vous, forment un groupe.

On attribue généralement **trois fonctions** à un groupe :

- La fonction de **production**, soit l'accord des membres sur une production (un objectif) bien précis. Sans objectif, il n'y a pas de résultat à produire, donc pas de groupe. Le formateur doit donc s'assurer de bien identifier lui-même et aider le groupe à identifier les objectifs de la formation.

- La fonction de **facilitation**, soit la capacité d'un groupe à se diriger vers les buts qu'il s'est assignés. Un groupe peut errer, se concentrer, se perdre de vue. Le formateur doit faciliter cette production.
- La fonction de **régulation**, soit la confiance qu'à le groupe dans sa capacité de progression. Si le climat est bon, si l'accord formel (envers les objectifs et les règles du jeu) est bien réel, alors l'objectif pourra être atteint. Le formateur doit faciliter le travail du groupe.

B) Déterminants de la dynamique du groupe

La dynamique d'un groupe se construit en fonction de trois (3) grands déterminants. Chaque déterminant fait appel à un comportement particulier du formateur.

Le **processus** fait référence aux règles de fonctionnement que se donne le groupe et qui régissent la circulation de l'information.

Le formateur doit **orienter** le groupe : guider l'apprentissage, activer la participation, réfréner la participation, accorder la parole, gérer le temps.

Le **climat** fait référence à l'information affective qui circule dans le groupe (concernant ce que vivent les personnes : enthousiasme, confiance, contestation, dépendance, etc.).

Le formateur doit **clarifier** l'information : informer, résumer, ramener les interventions oubliées, reformuler ou faire reformuler, questionner.

Le **contenu** fait référence à l'information rationnelle qui circule dans le groupe.

Le formateur doit **réguler** l'information : gérer des règles pour maintenir un climat propice à l'apprentissage, accueillir les personnes, montrer de la considération pour ce qu'elles sont et de l'intérêt pour ce qu'elles disent, nommer et faire nommer ce que le groupe vit, faire formuler les messages et la rétroaction de façon acceptable pour tous, observer, écouter.

C) Rythme du groupe

Un groupe doit être équilibré. Il fonctionnera efficacement si les membres ont des objectifs identiques, si la confiance règne, si la coopération est de rigueur, si le désaccord n'effraie pas et si l'entente est maintenue par la discussion. Un groupe fonctionne au rythme du plus lent de ses membres.

Pour bien fonctionner, le groupe doit compter sur un climat de collaboration et de démocratie. Chacun des membres a les mêmes droits et les mêmes obligations et il faut en tenir compte. Sinon, le travail du groupe sera laborieux et certains membres se décourageront et l'esprit d'équipe s'en ressentira.

Au début, si les gens ne connaissent pas ou peu, ils s'observent tout en cherchant à se situer et à trouver des points communs. Dans cette période, le formateur apparaît comme une référence et un agent d'unification.

Puis, chacun perçoit mieux les différences et cherche à se rapprocher de ceux avec qui il se sent des affinités. À ce moment, le formateur est souvent l'objet d'un enjeu, où chacun cherche à le « tirer de son côté ».

Arrive ensuite une phase de rivalités entre sous-groupes : chacun cherche à prendre la direction de l'ensemble. Le rôle du formateur est de refuser de s'identifier à un sous-groupe, de faire circuler l'information et d'aider chacun à comprendre les autres. Il doit aussi supporter les tensions et faciliter la négociation.

Notons, finalement, que pour qu'un groupe travaille de façon efficace, il est recommandé de réunir les conditions suivantes :

- les participants sont en nombre réduit (une douzaine de personnes, si possible)
- les participants ont entre eux certaines affinités, tel le commerce international
- les participants forment un groupe homogène.

Si ce n'est pas le cas, il est nécessaire de consacrer un certain temps à constituer le groupe, ce qui permet aux membres de s'approprier.

D) Peurs d'un groupe

Cinq peurs peuvent paralyser un groupe. Il revient au formateur de les dissiper d'entrée de jeu. Nous les présentons au tableau ci-bas, accompagnées de quelques pistes d'action.

Peurs – questions

Pistes d'action

Qui est le formateur?	➤ Le formateur doit bien se présenter.
Quel genre de relation va-t-il établir avec moi ?	➤ Il faut « travailler l'affectif » avant de « travailler l'intellectuel ». Le formateur ne se lance pas dans le vif du sujet dès le début. Il essaie de créer un climat de confiance, une intimité, une complicité affective avec les participants. Il peut parler de lui-même, raconter une anecdote, mentionner ce qu'il ressent face à ce groupe.
Qui sont les autres participants ?	➤ Le formateur amène les participants à se présenter avec force détails : expérience, attentes, etc., par un tour de table, un jeu, etc.
Quelle sera leur attitude et leur niveau de compétence ?	➤ Le formateur mentionne clairement les informations qui doivent être transmises pour éviter les égarements ou babillages excessifs (profession, employeur, etc.) Il peut jumeler les participants deux par deux afin qu'ils se présentent mutuellement au groupe.
Pourquoi sommes-nous là	➤ Le formateur amène les participants à se présenter

? (les participants peuvent craindre qu'il y ait un décalage entre leurs objectifs respectifs)

avec force détails : expérience, attentes, etc., par un tour de table, un jeu, etc.

- Le formateur aux participants d'expliquer ce qu'ils attendent du cours et il inscrit ces informations à la vue de tous. Cela lui donne l'occasion, par la suite, d'expliquer en quoi le cours répondra (ou non) à ces informations et, peut-être d'ajuste sa propre démarche.

Pour combien de temps sommes-nous là ?
(chaque participant a des contraintes personnelles qui peuvent influencer sa disponibilité physique ou mentale !)

- Le formateur doit expliquer l'horaire et le déroulement de la formation.

Que va-t-on faire ? (les participants peuvent se demander s'ils suivront sans difficulté)

- Le formateur doit expliquer la pédagogie et le niveau de difficulté. Il doit créer un climat de confiance, afin que la parole de tous soit accueillie.

5. RAPPEL DES OBJECTIFS ET DES PRINCIPAUX POINTS

➤ *Connaître les besoins des adultes en formation*

Besoins fondamentaux selon Maslow :

- Besoin de réalisation de soi et d'actualisation
- Besoin de reconnaissance et de considération
- Besoin d'appartenance
- Besoin de sécurité
- Besoin de subsistance primaire

Besoin des individus en formation :

- Être reconnu
- Appartenir
- Agir
- Être rassuré
- Comprendre

Besoins additionnels :

- Être motivé
- Apprendre sans peine
- Apprendre différemment
- Se sentir en confiance
- Oublier l'école
- Être respecté dans son rythme d'apprentissage

Situer l'apprentissage dans un contexte global réaliste
Bénéficiaire d'environnement physique et mental confortables

➤ ***Se familiariser avec les méthodes inductives, déductives, actives et passives***

La méthode inductive (par opposition à la méthode déductive) est préférée par les adultes.
Elle...

- part du connu pour aller vers l'inconnu.
- part du particulier pour se rendre au général.
- part du concret pour aller vers l'abstrait.
- utilise de préférence des techniques pédagogiques de l'ordre de la découverte.

La méthode active (par opposition à la méthode passive) est préférée par les adultes.
Dans cette méthode...

- les participants apprennent en accomplissant des actions. Ils entrent en contact avec l'objet de connaissance;
- ils apprennent en partageant leurs connaissances et leur expérience, entre eux et avec le formateur. Ils utilisent davantage l'approche inductive;
- on facilite l'appropriation de la démarche par les participants. Ils sont invités à prendre des initiatives, à amener des idées nouvelles;
- les participants sont motivés, s'intègrent au processus;
- les participants apprennent intellectuellement et viscéralement. C'est un apprentissage complet : cognitif, affectif et pratique;
- les participants et les formateurs inter-réagissent constamment. Ils se forment mutuellement, en faisant de nouvelles expériences. Ils trouvent des réponses à leurs questions en échangeant, en réfléchissant, en s'exerçant;
- la relation entre les participants et le formateur est une collaboration.

➤ ***Se doter d'outils pour repérer et stimuler la motivation des adultes***

Repérer et stimuler la motivation des individus, cela signifie repérer les idées préconçues avec lesquelles ils abordent la formation, c'est à dire leurs idées relatives au sujet, à la pédagogie, à l'intérêt d'une telle formation, etc.

Pour repérer les motivations avant la formation, on peut demander aux participants de remplir un questionnaire lors de l'inscription ou interroger les gestionnaires de la formation pour des informations sur le profil des participants. Sinon, dès le premier cours, il faut les amener à exprimer leurs espoirs, craintes, peurs et souhaits.

En cours de formation, le formateur peut encourager le plus possible des échanges entre les participants en sous-groupes. Il doit s'assurer de proposer des discussions et des travaux dont l'utilité est claire pour les participants.

Il est possible d'aider les participants à s'auto-motiver. Pour ce faire, le formateur doit reconnaître l'excellence de leur implication, leur permettre de développer leur sentiment de réussite, faciliter leur expression, donner aux participants une expérience commune, les écouter quand ils s'expriment.

➤ ***Comprendre les caractéristiques, fonctions, déterminants, rythme et peurs d'un groupe***

Un groupe est un ensemble d'individus qui poursuivent un but commun, limité par sa taille et où chacun connaît tous les autres et peut établir avec eux des relations personnelles. Au sein de cet ensemble, les comportements de chacun interagissent sur les comportements de tous les autres. Ces interactions sont structurées et non livrées au hasard; elles évoluent avec le temps. La notion de but commun est très importante dans la définition d'un groupe.

Le groupe joue trois fonctions : la fonction de production, la fonction de facilitation, la fonction de régulation.

La dynamique d'un groupe se construit en fonction de trois (3) grands déterminants. Chaque déterminant fait appel à un comportement particulier du formateur. Le processus fait référence aux règles de fonctionnement que se donne le groupe et qui régissent la circulation de l'information. Le climat fait référence à l'information affective qui circule dans le groupe (concernant ce que vivent les personnes : enthousiasme, confiance, contestation, dépendance, etc.). Le contenu fait référence à l'information rationnelle qui circule dans le groupe.

Un groupe doit être équilibré. Pour bien fonctionner, il doit compter sur un climat de collaboration et de démocratie. Au début, si les gens ne connaissent pas ou peu, ils s'observent tout en cherchant à se situer et à trouver des points communs. Dans cette période, le formateur apparaît comme une référence et un agent d'unification. Puis, chacun perçoit mieux les différences et cherche à se rapprocher de ceux avec qui il se sent des affinités. À ce moment, le formateur est souvent l'objet d'un enjeu, où chacun cherche à le « tirer de son côté ». Arrive ensuite une phase de rivalités entre sous-groupes : chacun cherche à prendre la direction de l'ensemble. Le rôle du formateur est de refuser de s'identifier à un sous-groupe, de faire circuler l'information et d'aider chacun à comprendre les autres. Il doit aussi supporter les tensions et faciliter la négociation.

Les membres du groupe peuvent s'interroger sur plusieurs points :

- Qui est le formateur?
- Quel genre de relation va-t-il établir avec moi ?
- Qui sont les autres participants ?
- Quelle sera leur attitude et leur niveau de compétence ?
- Pourquoi sommes-nous là ?
- Pour combien de temps sommes-nous là ?
- Que va-t-on faire ?

Le formateur doit prendre les moyens pour calmer les peurs inhérentes à ces questions.

Annexe 2-1 : Profils psychologiques et situations relationnelles

Quelques profils psychologiques de participants et quelques situations relationnelles

Coureau (p. 98-102) et Bouvard (p. 85-87) identifient douze (12) profils que peuvent adopter les participants. Chaque participant exprime son droit de reconnaissance en s'octroyant un profil. Ce profil peut varier d'une formation à une autre, d'une journée, d'une activité à une autre. Il n'y a pas de « bon » ou « mauvais » profil. Chacun est indispensable à la progression du groupe.

Le rôle du formateur est d'identifier ces profils et de construire une relation avec le participant en fonction de ce rôle. Cela signifie de ne pas prendre parti, ni accepter, ni condamner, faire résoudre le problème par celui qui en est à l'origine, par un sauveteur ou le reste du groupe, dépassionner le débat, revenir au contenu de la formation et satisfaire les besoins de reconnaissance.

À noter, le rôle de sauveteur ne revient pas automatiquement à l'un ou l'autre de ces profils. Ce rôle sera adopté par l'un ou l'autre en fonction des situations.

PROFIL ET MANIFESTATION	POURQUOI ?	COMMENT LE GÉRER ?
LE LITTÉRAL Très sérieux, attentif, il ne se décourage jamais et comprend rarement. Ses questions sont sérieuses et appliquées et prouvent son incompréhension. Il génère des sourires condescendants et des rires étouffés lorsqu'il s'exprime	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de compréhension • Besoin d'appartenance au groupe qu'il exprime par son côté « bon élève ». 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne jamais rire de ses questions. • Éviter de le relancer par des questions relais. • Reformuler ses propos en le valorisant. • Ne pas le nommer rapporteur mais horloge parlante ou président. • Le citer souvent pour montrer au reste du groupe que vous ne participez pas à sa « bouc-émisarisation ».
LE CONTRE-LEADER Veut prendre la place de l'animateur, fait des commentaires et des rajouts aux exposés. Remet en question.	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin fort de reconnaissance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le nommer président ou rapporteur. • Ne pas le confronter directement. • Lui donner la parole fréquemment et le faire aller « au tableau ». • Lui faire faire des synthèses.
L'EXPERT EN CONTENU Aussi appelé : LE SAVANT Croit connaître ou connaît le	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin fort de reconnaissance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le nommer secrétaire de séance. • Noter ses incursions comme des données

<p>sujet mieux que le formateur. Discute sur des détails, argumente, trouve des contre-exemples et souvent monopolise la parole au détriment du groupe. Tranche péremptoirement et provoque parfois des incidents.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à faire le transfert. 	<p>enrichissantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas hésiter à lui demander de laisser parler les autres. • Laisser le temps au sauveur d'apparaître. • Le faire gérer par le groupe (reformulation des propos et appel au groupe).
<p>LE BOUTE-EN TRAIN RIGOLO DE SERVICE Aussi appelé : LE CLOWN A toujours le mot pour rire mais finit par lasser tout le monde avec ses facéties.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de reconnaissance fort. • Besoin d'appartenance fort. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rire de bon coeur. • Lorsque les blagues sont trop fréquentes, ne pas le contrer systématiquement, ce qui risque de la rendre agressive, et ignorer ses remarques humoristiques. • Ne pas le persécuter. • Le responsabiliser (rapporteur). • Si inefficace, lui en parler seul à seul à la pause.
<p>LES APARTÉS Collègues ou mais, ils parlent sans cesse à voix basse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'appartenance. • Besoin d'agir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baisser progressivement la voix jusqu'au silence sans les regarder. • Se déplacer vers eux. • Se taire et laisser un sauveur gérer.
<p>LE BROUHAHA GÉNÉRAL À la fin d'un débat, tout le monde parle en même temps et des conversations s'installent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'agir. • Phase de tension. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se taire, s'asseoir et attendre quelques minutes puis se relever, aller vers le groupe et, avec une gestuelle ouverte et un regard circulaire, reformuler l'attitude du groupe, proposer un changement d'activité ou une pause et demander l'accord du groupe.
<p>LE CONTRADICTEUR NÉGATIF Aussi appelé L'OPPOSANT « Ça ne marche pas » « C'est impossible » « C'est inapplicable »... Il multiplie les objections. Il réfute tout ce que vous avancez.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de compréhension. • Besoin de reconnaissance. • Résistance au changement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas se laisser intimider ou enfermer dans un duel. • Ne pas contre-argumenter, ni tenter de le convaincre par la parole. • Utiliser les techniques d'argumentation double (s'assurer de bien décrire, ailleurs dans le manuel, cette technique). • Renvoyer ses objections à tout le groupe. • Lui proposer un contrat. • Le faire travailler en équipe ou le nommer rapporteur.
<p>LE SÉDUCTEUR Il essaie par tous les moyens</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin fort de 	<ul style="list-style-type: none"> • S'expliquer seul à seul à la pause.

de créer une relation directe et intime entre lui et l'animateur.	reconnaissance. <ul style="list-style-type: none"> Mimétisme et transfert trop important sur le formateur. 	<ul style="list-style-type: none"> Le traiter exactement comme les autres. Rejeter vers le groupe les questions qu'il pose.
L'INDIFFÉRENT « PLANQUÉ » Aussi appelé LE DÉSINTÉRESSÉ Au chaud près du radiateur, on ne sait pas s'il se sent mal ou s'il se désintéresse de la formation. Il prend le journal et le lit, discute avec son voisin, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Plusieurs besoins. Phase de mort. 	<ul style="list-style-type: none"> L'ignorer d'abord. S'il ne gêne pas le travail du groupe, laissez-le donc dormir. S'il devient trop opposant, tenter de l'impliquer dans les activités en cours, tels une démonstration ou un exercice. Le citer ponctuellement et observer la réaction. Éviter de l'interpeller ou de reformuler son attitude.
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.	<ul style="list-style-type: none"> Besoin de reconnaissance. Phase de tension. 	<ul style="list-style-type: none"> S'il ne gêne personne, le laisser et éviter de le regarder en attendant le sauveur. S'il gêne les autres, attendre l'autorégulation et, en cas extrême, intervenir par une reformulation d'attitude et une demande de proposition.
LE PERTURBATEUR Il bouge, fait du bruit, entre et sort, se fait appeler au téléphone, arrive en retard.	<ul style="list-style-type: none"> Besoin d'agir. Besoin de reconnaissance. 	<ul style="list-style-type: none"> Le laisser être géré par le sauveur. Le traiter seul à seul à la pause en lui rappelant les règles. Ne jamais lui faire de remarque en public.
LE COOPÉRANT Prend la formation au sérieux, appui vos interventions et vous aide	<ul style="list-style-type: none"> Besoin de reconnaissance Besoin d'agir 	<ul style="list-style-type: none"> Se reposer parfois sur lui dans les contestations. Ne pas lui donner un rôle quasi officiel qui pourrait se retourner contre lui.
LES CONFLITS ENTRE PARTICIPANTS Une prise à partie violente, un conflit de personnes qui dégénère.	<ul style="list-style-type: none"> Problème hors formation. 	<ul style="list-style-type: none"> Ne prendre parti pour personne. Rappeler les règles et différer les conflits. Laisser un autre participant être sauveur.

Annexe 2-2 : Visuels et auditifs

Source : Lévesque (p. 20)

L'annexe « Profils psychologiques et situations relationnelles » a présenté quelques manières de décrire les profils des participants. Une autre manière, très populaire, est liée aux notions de « visuels » et « auditifs ».⁴

Par exemple, on dit souvent que les visuels ont besoin de voir les notions et les schémas au tableau. Les démonstrations sont suivies avec beaucoup d'intérêt. On rajoute que les auditifs ont besoin d'entendre, d'où l'efficacité des exposés, de débats et du travail d'équipe dans leur apprentissage.

On rencontre aussi parfois la notion de « kinesthésique ». Le style sensoriel de ces personnes les portent à toucher, à manipuler, à expérimenter les idées et les choses. La qualité du contact avec les autres est cruciale, tout comme l'expérimentation s'avère une étape décisive de l'apprentissage.

Pour illustrer les différentes manières d'apprendre, prenons l'exemple d'un apprentissage dans le domaine de l'informatique. La personne visuelle assimilera l'information à partir, notamment, de notes reproduites sur un support didactique. La personne auditive traitera davantage l'information en fonction de consignes verbales. La personne kinesthésique s'en remettra prioritairement à la manipulation du genre « essai et erreur » de l'ordinateur comme source d'apprentissage.

La notion de visuel et d'auditif étant utilisée régulièrement, nous présentons ici-bas un tableau énumérant les principales caractéristiques qui leur sont généralement attribuées. Évidemment, il s'agit ici d'un exercice de généralisation; le formateur devra donc l'utiliser avec nuance.

AUDITIFS	VISUELS
<ul style="list-style-type: none">• Tendance à resituer le savoir en reconstituant sa dynamique, en s'en racontant le déroulement.• Mémorisation utilisant la chronologie, les enchaînements entre les éléments.	<ul style="list-style-type: none">• Tendance à restituer le savoir en reconstruisant des images, en s'en figurant les éléments.• Mémorisation utilisant les relations spatiales entre des éléments visuels.
Dépendance sociale	Indépendance sociale

⁴ Source; Cégep de Matane, p. 19-20

<ul style="list-style-type: none"> • Tendance à faire confiance aux informations d'origine externe, environnementale. • Importance du contexte social et affectif de l'apprentissage. • Tendance à restituer les données telles qu'elles ont été proposées. • Besoin de buts externes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendance à faire confiance aux repères personnels, d'origine interne. • Apprentissage « impersonnel », peu lié aux contextes social et affectif. • Tendance à structurer personnellement les données. • Auto-définition des buts.
<p>Réflexivité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendance à différer la réponse pour s'assurer au mieux d'une solution exacte. • Indécision préférée au risque d'erreur. 	<p>Impulsivité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendance à répondre rapidement, quitte à commettre des erreurs. • Intolérance à l'incertitude.
<p>Centration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendance à se centrer sur une seule chose à la fois, et à clarifier complètement un point avant de passer au suivant. • Travail à dominante intensive. 	<p>Balayage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendance à considérer plusieurs choses simultanément, en n'examinant chacune que partiellement, quitte à y revenir ultérieurement. • Travail à dominante extensive.
<p>Accentuation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendance à rechercher les différences, les oppositions, les contradictions, quitte à en accentuer le caractère. • Insistance sur l'écart avec le déjà connu. • Plaisir à la nouveauté. 	<p>Égalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendance à rechercher des régularités, des éléments connus, des habitudes de pensée, quitte à ne pas apercevoir les détails originaux. • Tendance à ramener le nouveau au connu, notamment par l'analogie. • Plaisir à la prévisibilité.
<p>Production</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendance à s'approprier le savoir par une attitude engagée. • Apprentissage par l'action. • Importance d'une activité motrice d'accompagnement (orale, graphique, gestuelle). 	<p>Consommation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendance à s'approprier le savoir par une attitude neutre, réservée. • Apprendre par l'observation. • Intériorisation de l'apprentissage, sans manifestations motrices.
<p>Formalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendance à fonctionner régulièrement au maximum de ses possibilités intellectuelles quelle que soit la nature de la tâche. • Fonctionnement sur un mode unique, à « plein régime ». 	<p>Réalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendance à adapter le niveau d'exigence intellectuelle aux caractéristiques de la tâche. • Fonctionnement possible sur plusieurs registres, en « s'économisant » lorsque c'est possible.

CHAPITRE 3 : PLANIFIER ET RÉALISER UNE SESSION DE FORMATION

Objectifs du chapitre :

Apprendre à :

- *Choisir des objectifs et des contenus*
- *Rédiger un guide d'animation*
- *Lancer une session de formation*
- *Choisir les techniques d'animation*
- *Diriger une activité, susciter et maintenir l'intérêt et le rythme*
- *Conclure une session*

Les premiers chapitres de ce manuel ont dressé un portrait, plutôt théorique, des déterminants de la formation d'adultes. Ce chapitre ainsi que les chapitres suivants, bien qu'offrant toujours quelques notions théoriques, offrent divers outils, pistes d'action et outils aux formateurs pour bien répondre aux objectifs de la formation et aux besoins des participants.

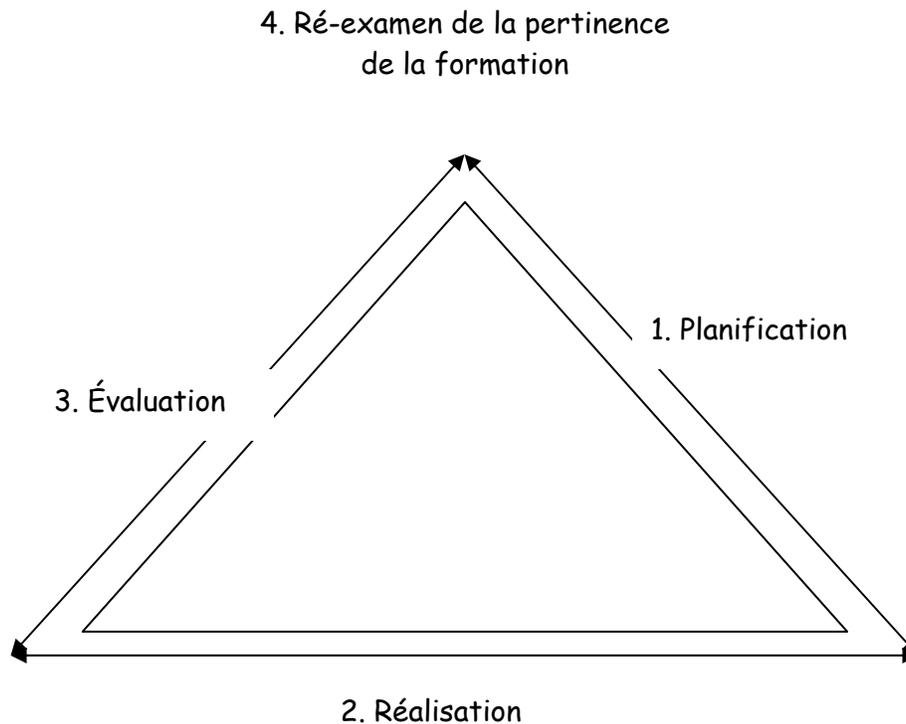
Quelques sections se recoupent. Il s'agit là d'un choix rédactionnel et pédagogique. Nous croyons qu'en réitérant parfois certaines informations, bien que selon un libellé différent, la mémorisation des informations s'en trouve améliorée.

1. CHOIX DES OBJECTIFS ET DES CONTENUS

Petit rappel !

**Former, c'est amener un groupe d'adultes volontaires
d'une situation existante à une situation finale,
via un processus délibéré et conscient,
à l'aide d'une pédagogie, de techniques et d'outils adaptés.**

Toute formation devrait s'inscrire dans un processus de planification et de réalisation structuré, marqué d'étapes et d'opérations claires. Nous vous proposons le schéma suivant pour illustrer ce processus :



Source : Gouvernement du Québec (p. 19)

La première étape de ce processus consiste à planifier la formation, soit reconnaître et analyser les besoins de formation, établir les priorités, formuler les objectifs, élaborer un plan général, sélectionner les moyens d'apprentissage (c'est l'objet de ce chapitre).

La seconde étape consiste à réaliser la formation, soit mettre en œuvre les actions prévues : accueillir, vérifier les besoins et acquis antérieurs, animer, expliquer, adapter, démontrer, réviser, faire faire, etc. (cela est également abordé dans ce chapitre; le chapitre suivant transmet quelques trucs pour bien animer).

La troisième étape consiste à évaluer la formation, soit déterminer l'efficacité de la formation, jauger le degré de satisfaction, mesurer l'atteinte des objectifs (évaluation sommaire), tester les apprentissages réalisés et vérifier les progrès accomplis (évaluation formative) (cela sera vu dans l'avant-dernier chapitre de ce manuel).

La quatrième étape consiste à ré-évaluer, ou ré-examiner, la pertinence de la formation (ce manuel ne s'attarde pas à ce point de manière spécifique, car plusieurs éléments d'évaluation sont vus au chapitre portant sur l'évaluation de la formation).

Bien planifier exige que l'on s'interroge sur les objectifs de la formation et le choix des contenus. En fonction de ces facteurs (en plus des conditions d'apprentissage d'un adulte, vus au chapitre précédent), le formateur adoptera un concept pédagogique plutôt qu'un autre et construira un itinéraire de formation.

En effet, on appelle itinéraire de formation la succession des objectifs que doivent atteindre les participants pour accéder à l'objectif final. « Ingénierie pédagogique », « construction d'un programme pédagogique », voilà autant de termes qui désignent la préparation de l'architecture du programme de formation.

Un tel programme pédagogique a été construit pour soutenir le cours « La pratique du négoce international » et l'adapter au contexte de ce pays. Il ne s'agissait pas de copier tant le contenu théorique que le contenu pratique donné au Québec. Il a fallu l'adapter, en fonction des objectifs de nos partenaires de formation et de leurs perceptions des intérêts des participants, vous.

Votre tâche en tant que formateur sera identique. Vous recevrez un manuel et des outils pédagogiques que vous devrez vous approprier et adapter en fonction des besoins spécifiques du groupe de participants avec lequel vous travaillerez, si vous le jugez nécessaire.

Il est utile, pour préparer un programme pédagogique, de répondre à la série de questions que voici.

Quelques questions à se poser pour construire un programme de formation :

Quelle sera la « situation nouvelle » des participants ?	<ul style="list-style-type: none">• Quels sont les effets attendus de cette formation sur les participants ? sur leur entreprise ?• Qui définit ces effets ?
Quels sont les courants pédagogiques qui en découlent ?	<ul style="list-style-type: none">• Sont-ils clairs, explicites, transmissibles et observables ?• Ont-ils fait l'objet d'une « négociation » entre les diverses parties prenantes ?

	<ul style="list-style-type: none"> • Sont-ils pertinents, cohérents, réalistes ?
Quels sont les critères et conditions de l'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> • Qui contrôlera les résultats ? • Selon quel dispositif ? • Avec quels critères ?
Qui sont les participants ?	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont leurs caractéristiques professionnelles ? • Quelles sont leurs motivations ? • De quelle information sur le stage disposent-ils ?
Quels sont les contenus de la formation ? (* : voir autre tableau ci-bas)	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les différentes disciplines abordées ? • Selon quelle progression les aborder ? Avec quels documents ? • Qui les aborde (les participants, les formateurs, des invités spéciaux ?)
Quel est le coût de la formation ?	<ul style="list-style-type: none"> • En temps • En argent
Ces premiers éléments sont-ils cohérents ?	<ul style="list-style-type: none"> • Si non, quelles modifications sont requises ?
Quel sera le déroulement de la formation ?	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles seront les phases principales de formation ? • De quelle durée seront-elles ? • Quelles techniques pédagogiques seront mises en oeuvre ? • Quels auxiliaires pédagogiques et documents d'accompagnement seront nécessaires ?
Quelle préparation matérielle est requise ?	<ul style="list-style-type: none"> • Comment choisir le lieu de la formation ? • Comment informer les participants ? • Comment disposer la salle ?

D'autres questions doivent être posées au moment du **choix des contenus** :

Quels sont les objectifs pédagogiques ?	<ul style="list-style-type: none"> • Plus on décompose les objectifs en « sous-objectifs », plus il est facile de choisir entre les informations à transmettre et « tout ce que l'on pourrait dire si avait beaucoup plus de temps devant nous ».
Quels sont les sujets (contenus) qui <i>doivent</i> être abordés ?	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut aborder les contenus indispensables (concepts majeurs) sans lesquels l'objectif pédagogique ne serait pas atteint.

	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut ajouter les contenus secondaires qui peuvent aider les participants à enrichir les concepts majeurs (surtout ceux qui sont nouveaux pour eux). • Il faut éviter les contenus parasites qui gênent le participant ou détournent son attention. Il s'agit souvent de contenus qui intéressent le formateur (particulièrement celui ayant donné une formation à plusieurs reprises).⁵
Dans quel ordre faudra-t-il les présenter ?	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque matière a sa logique propre mais une progression logique n'est pas forcément une bonne progression pédagogique; des retours en arrière fréquents, des synthèses partielles peuvent faciliter la compréhension et la rétention.
Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les concepts majeurs sont-ils bien là ? • Tout ce qui est là contribue-t-il à réellement faciliter la progression des participants vers l'objectif pédagogique choisi ?

Après avoir répondu à ces questions, le formateur devrait pouvoir **rédigé les objectifs** de la formation et **opter pour des techniques d'animation**. Il rédigera son **guide d'animation** et pourra se préparer à lancer la session de **formation**.

Petit rappel !

Les adultes préfèrent apprendre de manière active¹, via une pédagogie centrée sur leur vécu. Une pédagogie active ne signifie pas une pédagogie où plusieurs calories sont dépensées en énergie physique ! Cela tout simplement dire qu'il faut que l'activité soit perçue par le participant comme un moyen de résoudre un problème (un problème que le participant se pose lui-même ou un problème qui est posé par le formateur et que le participant juge suffisamment pertinent). L'emploi de la pédagogie active nécessite donc de prendre beaucoup de soin dans le choix des situations d'apprentissage - celles-ci devant obligatoirement être pertinentes pour le participant.

⁵ Il faut, par exemple, se méfier des nuances, réserves ou polémiques présentées trop tôt, avant que le participant ait eu l'occasion de se faire une idée suffisamment structurée des problèmes évoqués.

A) Rédiger son guide de formation

Le guide de formation comprend toutes les informations utiles au formateur pour faciliter la gestion d'une session de formation :

- Objectifs généraux et objectifs spécifiques
- Horaires précis
- Directives pour diriger efficacement les activités d'apprentissage
- Résumés des points clés
- Questions et préciser à poser en conclusion
- Moyens pour stimuler le transfert
- Références au matériel didactique
- Supports visuels à utiliser
- Notes ou messages clés à transmettre
- Documentation additionnelle au besoin

Il est utilisé pour

- Assurer l'uniformité d'une session à l'autre ou d'un formateur à l'autre
- Gérer le temps
- Faciliter le repérage des sujets
- Se préparer avant la session
- Diriger efficacement les activités
- Assurer l'atteinte des objectifs visés
- S'ajuster en cours de route
- Sécuriser le formateur
- Éviter l'éparpillement et les écarts de parcours
- Garantir l'atteinte des objectifs dans les temps prescrits.

Un modèle est présenté en annexe.

2. LANCER UNE SESSION DE FORMATION

On dit souvent que lorsque deux personnes se rencontrent pour une première fois, elles se font une opinion l'une de l'autre en moins de une (1) minute (les personnes à la recherche d'un emploi sont généralement très sensibilisées à cette question).

Ce phénomène s'applique également aux sessions de formation. Les participants auront tendance à très rapidement juger le formateur et, de ce fait, la formation, dès les premières minutes. Leur « motivation » et leur prédisposition favorable des participants dépend grandement de la manière dont sera lancée la session.

Il vaut donc la peine d'accorder tout le temps requis pour lancer la session. On parle de 10 à 15 minutes dans le cadre d'une formation d'une journée et de 45 minutes dans le cadre d'une formation de plusieurs jours.

Pour bien lancer une session et créer une ambiance agréable, il faut adopter une démarche en quatre (4) temps, soit créer un climat de confiance, susciter l'intérêt, préciser l'orientation, obtenir l'engagement des participants.

Attention ! Ce n'est pas parce que quelqu'un a « payé » pour suivre une formation qu'il est nécessairement très motivé ou prédisposé favorablement à la formation. Dans un tel cas, le participant sera d'autant plus exigeant et s'attendra à ce que tous les principes pédagogiques soient rigoureusement appliqués.

Plus précisément :

Premièrement, établir un climat de confiance, ce qui se crée en :

- Accueillant les participants : lorsque les participants rentrent en salle, ce n'est plus le temps de réviser ses notes personnelles ! Accueillez-les par une poignée de mains et quelques mots de bienvenue (cela encourage les participants à échanger déjà entre eux et évitera un silence mortel dans la salle!)
- Faisant les présentations : qui est le formateur ? qui sont les participants ? On peut poser des diverses questions ou faire divers jeux tels que :
 - Les participants se connaissent-ils ?
 - Les participants font-ils le même travail ou proviennent-ils du même milieu ?
 - Chaque participant en présente un autre
 - Si les participants se connaissent, un participant nomme une caractéristique dominante sur un autre participant, en rapport avec la session
 - Chaque participant présente un animal (une couleur, un objet) qui le représente et explique pourquoi).
 - Note : selon le temps disponible, afin de ne faire qu'un seul tour de table, on peut décider de combiner cet échange avec l'échange portant sur les attentes des participants.
- Mettant les participants à l'aise : soyez attentifs, observez le langage non-verbal, vous découvrirez alors d'autres « pistes » pour mettre les participants à l'aise.

Deuxièmement, en suscitant l'intérêt, ce qui se réalise en :

- Présentant les objectifs généraux et en démontrant les avantages. On peut présenter les objectifs généraux de la session et les garder inscrits à un endroit visible tout au long de la session. On peut demander aux participants leurs attentes et intérêts face à ces objectifs et faire le lien entre ceux-ci et les avantages de la session. On peut faire un rappel constant (surtout lors de formations durant plusieurs jours) entre ces objectifs et les apprentissages.

- Présentant le déroulement : quelle activité aura lieu, dans quels objectifs, à quel moment ? Quand seront les repas et pauses-café ? Tant le déroulement du contenu que le déroulement logistique intéresse les participants.
- Présentant le matériel de formation. Ce matériel sera évidemment varié, bien structuré et pratique ! Présentez-le aux participants, expliquez comment il sera utilisé. Il acquerra ainsi plus de valeur aux yeux des participants.

Troisièmement, en précisant l'orientation, ce qui se fait en :

- Recueillant les attentes des participants. Voilà le moment de valider les informations que vous avez recueillies au moment de votre préparation. Quelles sont les connaissances, attitudes et habiletés que les participants veulent développer ? Que veulent-ils améliorer « demain » dans leur travail ? Dans le cas de participants oeuvrant déjà dans le négoce international, n'hésitez pas à demander des détails précis. Par exemple, demandez-leur d'expliquer les difficultés concrètes qu'ils vivent régulièrement dans leurs fonctions et qu'ils désirent solutionner grâce à la formation.
- Reliant les attentes aux objectifs de la session. Vous en êtes maintenant à préparer un « contrat moral » entre vous et les participants. En tant que formateur, vous êtes requis de ne pas alimenter d'attentes irréalistes dans le cadre de cette formation. Faites parler les participants ! Précisez bien les attentes qui seront comblées et celles qui ne le seront pas.
- S'entendant sur les règles du jeu. L'apprentissage doit être réalisé dans le respect mutuel. Assurez-vous que tous acceptent les règles du jeu concernant les rôles et responsabilités de chacun (attitudes, participation attendue, rôle du formateur, rôle du participant), l'horaire, les procédures, la prise ou réception de messages téléphoniques, etc. N'hésitez pas à mentionner que « tous ont droit à l'erreur » ou encore que « on s'attend à ce que chacun soit positif dans ses commentaires... ». Établir les règles du jeu à l'avance, c'est vous permettre, le cas échéant, de « ramener à l'ordre » ou de gérer le climat de la session.
- En modifiant au besoin le déroulement : selon les attentes exprimées et les règles du jeu.

Quatrièmement, en obtenant l'engagement, ce qui se fait en questionnant les participants :

- Ont-ils bien compris de déroulement de la session, les règles du jeu, le matériel de formation, les objectifs de la session ? Est-ce que cela convient ?
- Y a-t-il des questions en suspend ? Des suggestions ? Si tout est clair, les participants sont-ils prêts à s'engager dans l'action et à commencer la formation ?

L'accueil pendant une session de plusieurs jours

Lors d'une session de plusieurs jours, il faut « refaire l'accueil » à chaque début de journée. Cela permet d'établir un climat de confiance, d'évaluer les acquis de la veille et combler les besoins et, finalement, susciter l'intérêt pour la journée qui débute.

Quelques questions pour y parvenir incluent :

- Vous avez peut-être réfléchi au matériel d'hier. Avez-vous quelques commentaires à apporter sur ce que nous avons vu ?
- Qui se sent aussi en forme qu'un avion Concorde ? Comme un paquebot transcontinental ? Comme une motocyclette ? Pourquoi ?
- Qu'avez-vous retenu de la session d'hier ?
- Y a-t-il des précisions à apporter sur le déroulement ou les objectifs de la journée ?
- Êtes-vous prêts à commencer ?

3. CHOISIR LES TECHNIQUES D'ANIMATION

Cette section décrit quelques techniques pour la formation. Certaines recevront plus d'attention que d'autres. Le guide de la formation que vous donnerez sous peu en commerce international prévoit déjà quelles **techniques** seront utilisées. Néanmoins, afin de mieux vous outiller, nous vous présentons ces vingt techniques.

La manière d'utiliser ces techniques, en fonction des objectifs à atteindre, constituera votre **méthode d'enseignement** (une méthode étant une conception du savoir qui comporte un ensemble de principes, comme ceux vus au premier chapitre, qui orientent la façon d'enseigner et de concevoir la formation). Ces techniques vous mèneront à utiliser des **outils pédagogiques** (aussi appelés aides pédagogiques), tels que des vidéos, films, etc.⁶

A) Principales techniques

Les principales techniques à votre disposition sont :

- **L'exposé (cours magistral)**
Une personne fait un apport d'information dans un temps réduit. La projection d'un support visuel peut remplir la fonction de l'exposé. Cette technique est fort connue des participants qui l'anticipent fréquemment. Comme elle comporte peu d'effet de surprise, cette technique peut ennuyer les participants dont l'action principale, pendant la formation, est d'écouter et de prendre des notes. Il est important de se doter de trucs pour rendre les exposés vivants !

Trucs pour rendre les exposés vivants

⁶ L'ensemble de cette section est tirée de Noyé, Piveteau, p. 39-46.

1) Situer le thème et les objectifs. On l'a déjà mentionné ! Il faut :

- présenter le thème : de quoi va-t-on parler ?
- susciter les réactions des participants : qu'est ce que ce thème évoque pour vous ?
- indiquer et écrire l'objectif visé : à quoi cela sert ? à quelles préoccupations ce point va-t-il répondre ?
- indiquer le plan de travail : l'afficher bien en vue;
- préciser le lien entre cet exposé et les travaux précédents.

Attention ! Clarifier les objectifs n'est pas seulement bon à faire au moment de lancer le cours (le tout premier jour ou les toutes premières heures d'une session). Il faut aussi le faire pour chaque activité ou exposé. Cela rassure le participant (il sait où il s'en va et établit des liens avec l'activité précédente), lui permet de construire l'exposé lui-même au fur et à mesure qu'il se déroule (ce qui facilite l'appropriation et la rétention) et fournit un cadre de référence qui est toujours apprécié.

2) Clarifier les sigles et les concepts nouveaux. Il s'agit ici d'aider la mise à niveau des participants afin que tous puissent suivre l'exposé. Quels sigles, noms propres, noms d'organismes seront utilisés pendant cet exposé ? Quels concepts doivent être acquis pour bien suivre l'exposé ? (il y a peut-être lieu de s'assurer que ces concepts soient bien compris par les participants. Certains peuvent être nouveaux, d'où le besoin de les clarifier dès le début de l'exposé).

3) Faciliter les réactions, c'est-à-dire :

- présenter la première partie de son exposé (ne pas aller jusqu'à la conclusion), en ne lisant pas ses notes ni en écrivant trop;
- regarder les participants;
- inviter les participants à s'exprimer;
- reformuler ce que les participants disent. Si un participant pose une question, la renvoyer au groupe;
- collecter toutes les informations transmises par le groupe et, en temps et lieu, en faire la synthèse;
- faire exprimer (et corriger, s'il y a lieu), ce qui est important dans cette première partie de l'exposé;
- interroger le groupe sur ce qu'il pense de ces informations.

4) Offrir le contenu de l'exposé sur support papier. Cela permettra aux participants d'écouter avec plus d'attention (ils ne seront pas obligés de prendre des notes), ce qui leur donnera du temps pour réagir. Voir cependant à ne pas transmettre tout le contenu ainsi, question de soutenir l'intérêt.

5) Ouvrir sur un autre sujet, c'est-à-dire :

- faire un lien entre ce que pensent les participants et la seconde partie de l'exposé;
- présenter la deuxième partie et faciliter les réactions (voir paragraphe précédent);
- faire conclure ou conclure : quel lien y a-t-il entre tout cela et les besoins (attentes) professionnels exprimés au début ?
- s'assurer que l'on a tout répété trois fois : la première fois en annonçant que l'on va parler d'un tel sujet; la deuxième fois en parlant de ce sujet; la troisième fois en disant que l'on a parlé.

- **Les discussions dirigées**

Les personnes échangent des informations ou des points de vue sur un sujet ou un problème afin d'arriver à des conclusions ou à des décisions. La discussion peut avoir lieu au sein d'un groupe de participants ou bien dans le cadre de sous-groupes ou encore entre le formateur et le participant. Pour qu'une discussion en sous-groupe soit réellement efficace, il est souhaitable qu'un animateur y assiste (ce peut être le formateur ou une personne désignée et formée par lui). L'animateur doit délimiter le sujet, définir l'objectif de la discussion, poser une question d'amorce, laisser venir les interventions, proposer un plan de discussion, s'assurer que chaque point est discuté et conclure. Il ne peut intervenir sur le fond de la discussion.

- **Les démonstrations**

Le formateur présente un processus, une opération. Le participant observe. Très utile pour enseigner un sujet tel que la négociation.

- **Les études de cas**

Les participants doivent analyser une situation (généralement décrite sur support papier et inspirée d'une situation réelle), prendre une décision et élaborer un plan d'action. Il n'y a que très rarement de « réponse parfaite » car chaque participant peut proposer une solution originale et efficace. Le formateur devient animateur et interroge les participants : quelles sont vos réactions, quels sont les faits, quels sont les acteurs, quel est le problème, quelles solutions sont possibles, quelles solutions choisir, comment s'y prendre, justifiez vos réponses.

Pour réussir un cas, quelques trucs :

- Se rappeler que les cas doivent être réalistes. Les cas trop

complexes ne reflètent pas toujours la réalité, ce qui limite l'apprentissage qu'ils permettent. Le cas doit être cohérent avec l'apprentissage en cours.

- S'assurer de transmettre des consignes claires, de bien présenter le cas et d'être disponible pour consultation pendant que les participants s'y penchent.
- Bien connaître soi-même le cas pour pouvoir répondre aux questions des participants. Pour offrir une réponse identique à tous, le formateur peut choisir de répondre aux questions « devant tout le monde » plutôt qu'individuellement.

- **Les simulations**

Cette technique se centre sur les problèmes et permet un bon transfert entre formation et vie professionnelle. Elle peut prendre la forme de jeux de rôle (où chaque participant doit adopter une personnalité particulière pour résoudre une situation), de jeux d'entreprise (où on reproduit le fonctionnement d'une entreprise) ou de simulations de gestes professionnels (par exemple, simulation d'une négociation de tarifs pour des services bancaires).

Tout comme lors des travaux de groupe, le formateur doit adopter un rôle de facilitateur lors de simulations (tel que requis par le choix d'une méthode démocratique, inductive et active).

Voici quelques trucs pour y parvenir :

- Proposer l'objectif de la séance (l'écrire au tableau et le laisser à la vue des participants)
- Proposer le plan de la séance (l'écrire au tableau et le laisser à la vue des participants).
- Rappeler au groupe ses décisions.
- Marquer au tableau les résultats essentiels ou les problèmes à creuser.
- Reformuler la question d'un participant.
- Relancer au groupe tout entier la question d'un participant.
- Rappeler le plan et les objectifs chaque fois que cela s'avère nécessaire.
- Faire remarquer les digressions (« cadrer la discussion »)
- Solliciter l'expression de ceux qui font mine de s'exprimer mais qui ne le font pas
- Garder, pour les relancer au groupe, les idées émises mais « oubliées »

- **La manipulation d'objet**
Le participant est amené à développer une habileté manuelle ou perceptuelle en manipulant des éléments.
- **L'expérimentation**
Le participant s'engage dans une activité en suivant certaines consignes. L'analyse des résultats lui permettra de tirer des conclusions de cette expérience.
- **L'entraînement**
Le participant pratique de façon systématique une activité d'apprentissage afin de développer ou de fixer une aptitude. La répétition est un moyen très utile pour fixer les acquis.
- **L'évaluation**
Un diagnostic est posé sur les savoir-faire, sur les acquisitions, sur les difficultés rencontrées. L'évaluation est un moyen de faire évoluer les participants.
- **La lecture**
Le participant lit un texte pour en prendre connaissance ou parcourt une documentation afin de rechercher une information.
- **L'enseignement programmé auto-didacte et l'enseignement assisté par ordinateur**
Le participant utilise un programme informatique ou un recueil pour atteindre, de manière individuelle, un certain niveau de connaissances. Cela permet au participant d'adapter sa vitesse de travail au rythme qui lui convient. Lorsque l'enseignement est fourni par ordinateur, on utilise de plus en plus souvent des technologies multimédia.
- **Les exercices**
Les exercices peuvent prendre une forme très variée : problèmes à résoudre, questionnaires à remplir, mini-cas à étudier, etc. Ils prennent moins de temps que les études de cas, correspondent à des objectifs pédagogiques précis mais sont parfois moins typiques d'une situation professionnelle.
- **L'écriture d'un texte**
Le formateur demande aux participants de produire un texte (synthèse, commentaire, analyse, etc.) individuellement ou en petit groupe.
- **La préparation d'un exposé**
Les participants sont appelés à préparer, individuellement ou en groupe, une présentation orale. Ils n'auront pas nécessairement à réaliser la présentation.
- **L'enquête**
Cette technique permet de faire découvrir et observer une réalité. Les participants doivent, seul ou en groupe, réaliser une enquête sur un sujet spécifique (ex : une étude de marché).

- **L'auto-diagnostic**
Le participant utilise des grilles, des questionnaires pour examiner sa propre situation de travail, pour analyser son rôle ou le fonctionnement de son unité de travail.
- **Le conseil mutuel**
Les participants sont mis dans une situation exigeant qu'ils s'entraident mutuellement à analyser une situation ou un problème qu'ils auront choisis d'étudier. Des consignes claires leur seront fournies pour les guider.
- **La construction d'outils de travaux**
Les participants mettent au point des outils, des procédés qu'ils vont utiliser dans leur travail (par exemple : préparation d'une grille aide-mémoire pour réaliser une étude de marché).
- **Le projet d'étude**
Les participants se concentrent sur une action qui se déroulera pendant ou après la formation (par exemple : mener un projet d'importation d'équipements médicaux d'origine suisse).
- **Les stages**
Ils consistent à parfaire, pendant une période pré-déterminée, sa formation dans un lieu où se met en pratique les informations professionnelles qui viennent d'être transmises. On peut, par exemple, réaliser un stage de trois jours chez un transitaire, même si on ne se spécialise pas dans le transit, question de mieux maîtriser cet aspect du négoce international. On peut réaliser aussi de plus longs stages (quelques mois) dans un domaine où on possède déjà une petite expertise.
- **Les voyages d'étude**
Ces voyages sont toujours appréciés par les participants mais toujours coûteux ! Il s'agit de sortir des lieux de formation pour plusieurs jours pour aller rencontrer des gens ou visiter des sociétés, organismes, etc., pertinents au sujet de formation. On peut, par exemple, se déplacer dans le pays voisin pour aller rencontrer l'association des exportateurs, la Chambre de commerce, etc. Ces voyages cimentent le groupe qui y participe, fournit des éléments de comparaison au niveau professionnel et permet de tisser des liens (« réseauter ») qui pourront s'avérer fort précieux dans l'avenir. Il faut toutefois qu'ils soient excessivement bien préparés (objectifs clairs, rendez-vous pris à l'avance, etc.) pour valoir le coût.
- **Les visites éducatives**
Il s'agit de sortir des lieux de formation pour des visites d'une journée ou moins afin d'aller rencontrer des gens ou visiter des sociétés, organismes, etc. pertinents au sujet de formation (par exemple, aller rencontrer, au port, les autorités douanières pour qu'elles offrent une visite des lieux où l'inspection des aliments se fait; ou encore, visiter une banque et rencontrer divers intervenants impliqués dans les taux de change, les prêts commerciaux, etc.). Pour qu'une visite réussisse, il faut s'assurer que tant les participants que les gens qui nous reçoivent en comprennent bien l'objet et les modalités (temps disponible, nombre de participants).

B) Travaux en sous-groupes

Plusieurs des activités mentionnées précédemment peuvent se réaliser en sous-groupes de 4 à 8 personnes, pendant une brève durée (de 45 à 60 minutes), sans animateur. Tout travail en sous-groupe doit être suivi d'une mise en commun avec l'ensemble du groupe, où chaque groupe, via un rapporteur, présente ses résultats ou une synthèse de ses travaux.

Le travail en sous-groupe comporte quatre avantages :

- il facilite l'autonomisation (accroissement de l'autonomie) par rapport au formateur; les sous-groupes établissent, en effet, leurs procédures et leur rythme de travail;
- il permet également l'expression de chacun; une personne qui s'exprime avec difficultés en grand groupe s'exprime généralement plus librement en petit groupe;
- il permet d'évaluer la progression des participants, au fur et à mesure des mises en commun;
- il réactive l'intérêt des participants par un changement de rythme.

Les formateurs inexpérimentés peuvent avoir l'impression que ce que font les participants lui échappe ou que le rapporteur néglige de mentionner plusieurs points importants. Cette préoccupation est bien inutile. Les points passés sous silence seront soulevés par les autres participants s'ils méritent plus d'attention.

Les formateurs peuvent suivre les travaux des sous-groupes en circulant entre eux, en autant qu'ils en aient avisé les participants au préalable.

C) Approche combinée

Tout comme il a été recommandé au chapitre 1 d'avoir recours à une variété de concepts pédagogiques, il est recommandé ici d'opter pour une variété de techniques d'animation. Cela dynamisera la formation, gardera les participants en éveil et permettra au formateur de susciter leur participation sous diverses formes (ce qui facilitera la rétention de l'information).

4. DIRIGER UNE ACTIVITÉ

Le formateur a choisi diverses techniques d'animation. Il doit diriger une activité en utilisant une technique spécifique (par exemple, amener les participants à comprendre les principes du financement-export via une étude de cas).

Comment procéder ? Une action en trois temps est recommandée – les principes s'appliquant ici ressemblent beaucoup aux principes de lancement de session. Il faut

rassurer les participants sur ce qui sera fait et pourquoi. Il faut fournir de l'aide et conclure en faisant la synthèse, évaluant les acquis et stimulant le transfert.

Premièrement, lancer l'activité en :

- Présentant et situant l'activité. Lancer une activité ressemble beaucoup au lancement du session, dans le sens où il faut stimuler l'intérêt des participants et bien situer l'activité par rapport aux apprentissages précédents. Par exemple : « nous avons vu ce matin que l'un des problèmes les plus fréquents est l'absence de financement. M. Amadou nous a d'ailleurs présenté un cas vécu. L'exercice qui suit parle de ce sujet, le financement, et présente quelques avenues souvent négligées ».
- Précisant les objectifs spécifiques. Rappelez aussi fréquemment que possible « pourquoi on fait cela ? »
- Expliquant le déroulement. Chaque participant doit connaître son rôle pour pouvoir bien participer.
- S'entendant sur les règles du jeu. Soyez clair pour faciliter la gestion de l'activité. Faites valoir l'importance de l'opinion de l'autre.
- Vérifiant la compréhension et l'accord. Assurez-vous de la compréhension en demandant à un participant de reformuler les directives : « que faut-il faire maintenant? Quel est votre mandat? ». Sans clarté, l'activité risque d'échouer.

Deuxièmement, guider l'activité en :

- Supportant le démarrage. Circulez entre les équipes pour vous assurez que tout fonctionne comme souhaité. Proposez immédiatement les rajustements nécessaires.
- Observant et écoutant. Soyez aux aguets! Y a-t-il des participants qui ne sont pas d'accord avec l'exercice ou qui ne s'entendent pas entre eux ? Quelles sont les difficultés d'apprentissage ? Vous pourrez utiliser ces informations pour former de nouvelles équipes ou pour faire la synthèse.
- Offrant son aide. Les participants doivent se sentir guidés. Circulez entre les équipes, proposez votre aide. Ce n'est pas parce que les participants travaillent en équipe que le formateur est dégagé de ses responsabilités.
- Gérant le temps. Annoncez le temps à mi-chemin pour aider à gérer les étapes de l'activité et vers la fin de l'activité pour terminer ensemble et se préparer à faire la synthèse.

Troisièmement, conclure l'activité en :

- Faisant la synthèse. Cela permet de faire ressortir les points essentiels de l'activité, d'intégrer et ancrer les apprentissages et de vérifier la satisfaction des participants.

Les résultats des activités peuvent être résumés individuellement (par un seul participant ou par le formateur, en équipe ou en groupe). Le formateur doit valoriser les bonnes performances et les efforts mis à contribution. Quelques méthodes pour ce faire incluent :

- Par rapports successifs : présentation complète par chaque équipe des résultats de son travail.
 - Par rapports complémentaires : une première équipe présente un rapport complet. Les autres ne mentionnent que les éléments nouveaux.
 - Point par point : présentation à tour de rôle de chaque élément du sujet traité, par rapports successifs ou complémentaires, pour chacune des étapes.
 - Par le formateur : présentation du travail de chaque équipe à l'aide d'un compte-rendu écrit fourni par les équipes, où le formateur résume lui-même les résultats de l'autre équipe.
 - Par permutation : suite à un échange de travaux, le porte-parole d'une équipe présente et commente les résultats de l'autre équipe.
- Évaluant les apprentissages. Durant la mise en commun, le formateur renforce les apprentissages réalisés et corrige les erreurs techniques ou de fond. Il reprecise les objectifs de l'activité et transmet son évaluation, de manière à permettre aux participants d'évaluer leurs forces et les points à travailler.
 - Stimulant le transfert. On encourage les participants à « visualiser » en quoi l'apprentissage sera utile dans leur travail.

A) Susciter et maintenir l'intérêt

Une envolée oratoire de 9 heures à 17 heures tue assurément l'intérêt des participants !

Trois principes de base pour susciter et maintenir l'intérêt :

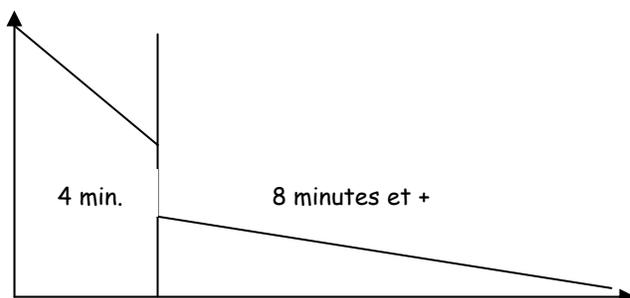
- Varier les activités;
- Énergiser le groupe par des jeux, des étirements, des pauses-détentes, etc. ;
- Optimiser les périodes de la journée et les durées d'activité.

La durée d'activité est la période moyenne maximale pendant laquelle une personne peut faire la même tâche à un niveau de productivité optimal. Lorsque les participants sont en situation d'écoute, leur durée d'activité est inférieure à celle qu'ils ont en situation d'action, c'est-à-dire inférieure à 45 minutes. Ils peuvent maintenir leur attention à un **bon niveau d'écoute pendant 20 minutes maximum**. Cela signifie qu'un exposé pédagogique ne devrait pas dépasser plus de 20 minutes.

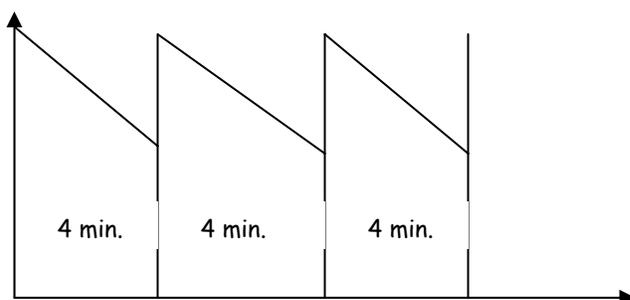
Un autre facteur doit être pris en considération : la durée d'attention. C'est le nombre de minutes pendant lesquelles un participant peut maintenir son attention devant un formateur pour être capable ensuite d'en reformuler les propos. Cette durée est de **4 minutes en moyenne** quels que soient les niveaux d'expertise et d'implication de l'auditoire. Cela signifie que l'exposé oratoire doit comporter régulièrement des temps forts, des stimuli qui attirent l'attention.

Ces stimuli peuvent prendre plusieurs formes : stimuli de forme (un regard impliquant, quelques gestes descriptifs, des déplacements judicieux); stimuli de contenu (des mots de liaison, des exemples, un brusque changement de niveau de langue); stimuli en matière d'aides visuelles (une alternance entre les outils, une utilisation judicieuse du rétroprojecteur, etc.); enfin, stimuli dans la gestion de l'auditoire (poser une question, citer les propos d'un participant, choisir un exemple tiré de la vie professionnelle, etc.).

On doit s'éloigner d'une courbe de ce type illustrant le niveau d'attention de l'auditoire, tel que mentionné par Coureau (1999, p. 15) :



On doit rechercher à créer la dynamique suivante :



On présente, en annexe, l'horaire d'une journée typique, décomposé en six (6) périodes visant à maximiser le niveau d'attention des participants.

Toutes les techniques d'animation qui sont recommandées dans ce manuel doivent satisfaire aux exigences issues des niveaux d'attention des participants (en plus de répondre aux divers besoins de ces derniers, tel que vu dans un chapitre précédent). Ces techniques devront assurer le bien-être du formateur et des participants et respecter la durée d'attention par l'envoi régulier de stimuli. Tant la préparation, la forme, l'impact du contenu et les aides pédagogiques devront être envisagés dans cette perspective.

B) Rythme de l'activité

Une fois choisies les techniques pédagogiques qui seront utilisées, il faut décider du rythme à donner à la formation. Grosso modo, deux principes à retenir sur ce point :

1) Il n'y a pas d'ouverture à une communication s'il n'y a pas d'intérêt à entendre cette communication. Par conséquent, toute activité pédagogique doit être précédée d'une information claire visant à augmenter la motivation des participants à entendre et retenir l'information annoncée.

Par exemple : « Nous avons vu précédemment les risques liés à un manque de recherche sur les marchés visés. L'exercice précédent et la discussion l'ont très bien démontré. Maintenant, nous allons voir une vidéo sur les manières d'effectuer une recherche de marché ».

2) L'apprentissage exige qu'une activité pédagogique soit suivie d'une autre activité pédagogique, pour renforcer l'information vue précédemment et faciliter sa rétention. Dans l'exemple du vidéo sur la recherche de marché, ci-haut mentionné, une telle activité pourrait être : une étude de cas où les participants auraient à choisir un produit et présenter à la classe comment ils procéderaient pour leur recherche; ou encore, une discussion de groupe sur le vidéo.

5. CONCLURE UNE SESSION

Nous avons vu précédemment l'importance d'initier une session de manière à répondre aux besoins des participants et à maximiser leur bien-être. Une stratégie essentielle pour y parvenir est d'échanger de l'information sur le « pourquoi » et sur le « comment » du cours.

Lorsqu'arrive le moment de conclure une session, le même principe doit être respecté, soit de maximiser l'échange d'information. Cette fois-ci, l'échange d'information visera un autre objectif, principalement celui de synthétiser de manière à faciliter la rétention de l'information.

Une démarche en cinq (5) temps est proposée.⁷

Premièrement, il faut résumer ou faire résumer en :

- Révisant les différentes étapes. Récapituler les points essentiels permet de déceler ce qui a été retenu (ou non) par les participants et, ainsi, de consolider les apprentissages.
- Donnant une vue d'ensemble. Les derniers moments d'une formation marquent toujours. Le formateur doit en profiter pour souligner les liens entre les activités, leur suite logique et leur but ultime. Cette vue d'ensemble permet de mettre en valeur la cohérence des divers moments de la formation.

Deuxièmement, vérifier l'atteinte des objectifs en :

⁷ Cette démarche peut également servir à conclure une activité.

- Interrogeant les participants par rapport aux objectifs généraux visés, les attentes exprimées qui restent, le respect des règles du jeu.
- Vérifier l'atteinte des objectifs en fin de session permet de jeter un regard intégrateur sur les objectifs, ce qui facilite la rétention chez les participants. Cette évaluation doit normalement avoir été réalisée après chaque activité, afin de permettre, au fur et à mesure, de corriger les erreurs et « d'ajuster le tir ».

Troisièmement, stimuler le transfert en milieu de travail en :

- Faisant préciser les forces et les points à améliorer. Cela permet de prendre conscience des habiletés acquises et qui seront mises à contribution dans le milieu de travail. Cela permet aussi aux participants de se doter de leur propre plan d'action personnel d'auto-formation en regard de leurs propres points à améliorer.
- Faisant établir un plan d'action. Le formateur doit encourager les participants à « visualiser » dans quelles situations concrètes ils mettront en application leurs divers apprentissages. Le plan d'action répondra aux questions « quoi faire, par qui, quand, comment, où ? ».
- Identifiant des outils et processus à utiliser. Un apprentissage non répété se perd. Le formateur doit encourager les participants à porter attention au « comment faire » de leur plan d'action.

Quatrièmement, évaluer la qualité de la session. Ce point fait l'objet d'une section spécifique dans ce manuel.

Cinquièmement, remercier les participants en :

- Personnalisant les remerciements. Il faut souligner l'effort des participants qui ont respecté les règles du jeu, fait des efforts, participé activement. Un souvenir (certificat, objet) est toujours fortement apprécié.

<p>6. RAPPEL DES OBJECTIFS ET DES PRINCIPAUX POINTS</p>
--

Former, c'est amener un groupe d'adultes volontaires d'une situation existante à une situation finale, via un processus délibéré et conscient, à l'aide d'une pédagogie, de techniques et d'outils adaptés.

➤ *Choisir des objectifs et des contenus*

Toute formation devrait s'inscrire dans un processus de planification et de réalisation structuré, marqué d'étapes et d'opérations claires qui comporte quatre étapes : planifier, réaliser, évaluer, ré-évaluer (ré-examiner) l'utilité de la formation.

On appelle itinéraire de formation la succession des objectifs que doivent atteindre les participants pour accéder à l'objectif final. « Ingénierie pédagogique », « construction

d'un programme pédagogique », voilà autant de termes qui désignent la préparation de l'architecture du programme de formation.

Une série de questions peuvent être posées pour construire un programme de formation et choisir des contenus. Après avoir répondu à ces questions, le formateur devrait pouvoir rédiger les objectifs de la formation et opter pour des techniques d'animation. Il pourra ensuite lancer la session de formation.

➤ ***Rédiger un guide de formation***

Le manuel énumère les principaux points à inclure dans un guide de formation et présente un modèle en annexe.

➤ ***Lancer une session de formation***

Pour bien lancer une session et créer une ambiance agréable, il faut adopter une démarche en quatre (4) temps, soit créer un climat de confiance, susciter l'intérêt, préciser l'orientation, obtenir l'engagement des participants.

➤ ***Choisir les techniques d'animation***

Les principales techniques sont :

- L'exposé (cours magistral)
- Les discussions dirigées
- Les démonstrations
- Les études de cas
- Les simulations
- La manipulation d'objet
- L'expérimentation
- L'entraînement
- L'évaluation
- La lecture
- L'enseignement programmé auto-didacte et l'enseignement assisté par ordinateur
- Les exercices
- L'écriture d'un texte
- La préparation d'un exposé
- L'enquête
- L'auto-diagnostic
- Le conseil mutuel
- La construction d'outils de travaux
- Le projet d'étude
- Les stages
- Les voyages d'étude
- Les visites éducatives

Plusieurs activités peuvent se réaliser en sous-groupes.

Il est suggéré d'opter pour une variété de techniques d'animation. Cela dynamisera la formation, gardera les participants en éveil et permettra au formateur de susciter leur participation sous diverses formes (ce qui facilitera la rétention de l'information).

➤ ***Diriger une activité, susciter et maintenir l'intérêt et le rythme***

La direction d'une activité exige premièrement de lancer l'activité en la présentant et la situant, en précisant les objectifs spécifiques, en expliquant le déroulement en s'entendant sur les règles du jeu et en vérifiant la compréhension et l'accord.

Deuxièmement, il faut guider l'activité en supportant le démarrage, en observant et en écoutant, en offrant son aide et en gérant le temps. Troisièmement, le formateur doit conclure l'activité en faisant la synthèse, en évaluant les apprentissages et en stimulant le transfert.

Trois principes de base pour susciter et maintenir l'intérêt : varier les activités; énergiser le groupe par des jeux, des étirements, des pauses-détentes, etc. ; optimiser les périodes de la journée et les durées d'activité.

La durée d'activité est la période moyenne maximale pendant laquelle une personne peut faire la même tâche à un niveau de productivité optimal. Une personne peut maintenir son attention à un bon niveau d'écoute pendant 20 minutes maximum. Sa durée d'attention est de 4 minutes en moyenne.

On doit retenir qu'il n'y a pas d'ouverture à une communication s'il n'y a pas d'intérêt à entendre cette communication et que l'apprentissage exige qu'une activité pédagogique soit suivie d'une autre activité pédagogique, pour renforcer l'information vue précédemment et faciliter sa rétention.

➤ *Conclure une session*

Pour conclure une session, une démarche en cinq (5) temps est proposée. Premièrement, il faut résumer ou faire résumer en révisant les différentes étapes et en donnant une vue d'ensemble. Deuxièmement, il faut vérifier l'atteinte des objectifs en interrogeant les participants par rapport aux objectifs généraux visés, les attentes exprimées qui restent ainsi que le respect des règles du jeu et en vérifiant l'atteinte des objectifs. Troisièmement, le formateur doit stimuler le transfert en milieu de travail en faisant préciser les forces et les points à améliorer, en faisant établir un plan d'action et en identifiant des outils et processus à utiliser. Quatrièmement, il doit évaluer la qualité de la session. Cinquièmement, le formateur prend soin de remercier les participants en personnalisant les remerciements.

Annexe 3-1 : Directif ou non-directif ?

Nous avons déjà parlé de l'importance de s'intéresser **AVEC SINCÉRITÉ** à qui sont les participants, à ce qu'ils font. Lorsque sincère, cet intérêt crée un climat de confiance entre les participants et module considérablement le succès de la formation. Un comportement de façade sera rapidement détecté et rejeté par les participants.

Le style du formateur influence grandement. Alors qu'on parle de méthode pédagogique active ou non, facilitatrice ou non, on ne peut parler de pédagogie directive ou non. **C'est l'attitude de l'individu qui utilise une pédagogie qui peut être directive ou non-directive.** L'intérêt de l'une ou l'autre de ces attitudes sera déterminé par l'objectif de l'activité en cours, par exemple.

Qu'est-ce qui caractérise un formateur à l'attitude plutôt non directive,... vous avez sûrement déduit de vous-mêmes que l'attitude recherchée, surtout avec des adultes, c'est l'attitude non directive (sinon, prière de relire les chapitres précédents !).

Ainsi, un formateur non directif est...

FACILITATEUR... il ne se considère pas comme la source exclusive des informations à posséder pour savoir. Il facilite l'accès à des participants à toutes les sources d'information qui vont leur permettre d'apprendre par eux-mêmes;

A CONFIANCE dans la capacité de chaque participant et chaque groupe à réussir. Il manifeste cette confiance et il entretient un climat de confiance mutuelle;

MANIFESTE UNE ATTENTION CHALEUREUSE aux participants et au groupe, tels qu'ils sont. Pour un formateur non directif, les colères, commentaires, réticences des participants ne sont pas hors sujet. Ils constituent l'énergie du groupe, ce qui entraîne ou freine sa progression;

S'ACCEPTE LUI-MÊME et ne cherche pas à faire de lui-même un sur-homme, super-formateur. Il accepte qu'il hésite ou fasse des erreurs. Rappelons-nous l'importance de ce point pour que les participants s'identifient au formateur.

*Auto-diagnostic : spontanément, avec quel style
croyez-vous avoir le plus d'affinités ?*

Annexe 3-2 : Calendrier de préparation

Idéalement, le formateur disposera de trois mois pour se préparer, particulièrement s'il doit « s'approprier » un cours qu'il doit donner pour la première fois. Nous suggérons ici-bas un calendrier de préparation. Si moins de temps de préparation était disponible, simplement adapter le calendrier en conséquence !

<p>3 mois avant la session</p> <p>Point central : « Préciser les objectifs d'apprentissage » et « Planifier le déroulement »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger les objectifs d'apprentissage <ul style="list-style-type: none"> ○ Obtenir les informations sur le profil des participants ○ Obtenir les attentes des participants à l'avance, si possible ○ S'il y a lieu, rappeler les participants pour vérifier certaines attentes ○ Sur une feuille aide-mémoire, résumer les objectifs et les attentes • Préparer un ordre du jour (syllabus) <ul style="list-style-type: none"> ○ Se donner une vue globale des objectifs, du contenu et du déroulement ○ Se donner une vue détaillée des objectifs, du contenu et du déroulement • S'approprier le contenu : réécrire, prendre des notes, s'assurer de tout maîtriser • Pré-visionner et commander le matériel externe qui sera transmis aux participants ou qui sera utilisé (publications, vidéo, etc.) • Choisir les textes d'accompagnement
<p>2 mois avant la session</p> <p>Point central : « Organiser la logistique »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmer l'ordre du jour (syllabus) • Prévoir les réactions et identifier comment stimuler la participation • Choisir (de manière tentative) les techniques de formation et les activités qui seront réalisées. Prévoir comment les adapter en fonction du nombre de participants (séquence et durée des activités) • S'assurer que le matériel externe sera bel et bien disponible • Rédiger le Guide du formateur
<p>2 semaines avant la session</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer et visiter, si possible, le lieu de formation • Adapter l'ordre du jour et le Guide du formateur en fonction des derniers besoins du client

	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer, une dernière fois, que tout le matériel requis est disponible et fonctionne bien (pré-visionner le matériel vidéo). • S'assurer que la salle de cours sera disposée correctement et les repas et les pauses-café se dérouleront tel que souhaité.
1 semaine avant la session	<ul style="list-style-type: none"> • Se préparer pour le premier cours

Annexe 3-3 : Horaire d'une journée typique

Un bref mot sur l'horaire d'une journée typique. Une journée typique se décompose en six périodes. L'animation doit varier en fonction des ces périodes.

<p>8hrs30 à 9hrs30</p> <p>« Démarrage » « Réchauffement » !</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formateur : situe les participants, présente les objectifs, résume ou fait résumer les points clés de la journée précédente. • Participants : ouverts, mais leur niveau d'attention n'est pas entièrement acquis.
<p>9hrs30 à 11 hrs</p> <p>Propice pour les exposés exigeant plus de concentration !</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formateur : apporte des éléments nouveaux ayant un degré de difficultés plus élevé • Participants : bien éveillés, frais et dispos. Ont plus d'énergie à investir dans les apprentissages à faire.
<p>11 hrs à 12 hrs</p> <p>« Répit » ! Le repas à venir nous préoccupe !</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formateur : renforce les sujets étudiés, offre des sujets plus légers. • Participants : actifs et disposés à s'amuser. La concentration diminue peu à peu.
<p>13 hrs à 14 hrs</p> <p>Digestion !</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formateur : évite les longs exposés. Propose des activités stimulantes, en équipe, dont les résultats seront consignés sur un tableau ou un chevalet, afin que les participants soient debouts. • Participants : démontrent beaucoup de fatigue vers les 14 hrs.
<p>14 hrs à 15 hrs 30</p> <p>En pleine activité !</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formateur : varie et limite la durée des activités. • Participants : sont en forme... mais moins que ce matin !
<p>15 hrs 30 à 17 hrs</p> <p>« Répit ! »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formateur : fait des exposés plus courts. Favorise les échanges, les exercices pratiques. Se montre plus tolérants face aux brefs écarts de parcours. Boucle sa session et facilite le transfert. • Participants : apprécient les synthèses et exercices vivants. Sont encore capables de saisir les exposés du formateur, pourvu qu'ils soient ponctués d'échanges.

Annexe 3-4 : Exemple de guide d'animation

ACTIVITÉ : INTRODUCTION AUX INCOTERMS

Jour :	De XX hrs à XX hrs	Durée :
Type d'activité :		
Objectifs spécifiques :	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	

DÉROULEMENT

<i>Durée</i>	<i>Directives au formateur</i>	<i>Médias / supports</i>
Décomposer le temps par étape	<ul style="list-style-type: none"> • Messages synthèse • Mots-clés • Exemples, analogies 	<ul style="list-style-type: none"> • À chaque étape, indiquer le support : affiche, manuel, etc...

CONCLUSION

	<p>Synthèse, évaluation, transfert :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Messages à renforcer • Questions ouvertures et questions de précision à poser • Suggestions pour stimuler le transfert 	
--	--	--

CHAPITRE 4 : QUELQUES TRUCS POUR BIEN ANIMER

Objectifs du chapitre :

Savoir:

- *Distinguer entre le rôle de formateur et d'animateur*
- *Se familiariser avec des techniques pour mieux communiquer verbalement*
- *Questionner, prouver ses propos et stimuler la participation*
- *Aborder un groupe disparate*
- *Se familiariser avec des techniques pour mieux communiquer de manière non-verbale*
- *Disposer la salle de formation*
- *Gérer une intervention à plusieurs*
- *Utiliser les aides pédagogiques et les documents d'accompagnement*

1. FORMATEUR OU ANIMATEUR ?

Quelles différences y a-t-il entre la formation et l'animation ? Et pourquoi s'en préoccuper ? N'y a-t-il pas des formateurs qui se servent du groupe pour animer des activités de recherche, de réflexion ou pour solutionner des problèmes ?

Il est bien vrai qu'il existe une confusion sur les définitions et les styles, particulièrement lorsqu'un formateur utilise la dynamique de groupe pour atteindre ses objectifs de formation (une technique fréquente d'animation). Cette confusion peut mener à de la frustration : comment réagiriez-vous si cette session que vous suivez présentement consistait à vous demander de rechercher vous-mêmes les principes de formation des formateurs et si aucun matériel ne vous était proposé ? Vous ne seriez probablement pas très contents !

Selon Fernandez (p. 74), la **formation** est un processus d'apprentissage et d'enseignement structuré en fonction d'objectifs précis qu'il faut atteindre à court et à moyen terme (nous avons vu aux chapitres 1 et 2 l'importance de déterminer les objectifs). C'est une démarche pendant laquelle formateur et participants travaillent de

façon structurée, planifiée, organisée. Le formateur peut avoir recours à diverses techniques d'animation, sans qu'il se limite pour autant à un rôle d'animateur.

Par ailleurs, l'**animation** est tantôt une méthode, tantôt un ensemble de techniques permettant à un groupe d'atteindre par lui-même les objectifs qu'il s'est fixés. L'animateur oriente le travail dans la direction que le groupe s'est lui-même donné; il catalyse, déclenche les réactions. Quelques techniques d'animation connues sont le jeu de rôles, l'analyse d'observations, les discussions, le « remue-méninges ou brain storming ».

Nous présentons, à la page suivante, un tableau qui illustre les différences entre le rôle du formateur et celui de l'animateur.

Le formateur chevronné saura modifier son rôle en fonction de la méthode pédagogique qu'il aura retenu. Il saura également utiliser son regard, sa voix, sa gestuelle et autres trucs du métier pour établir un contact positif avec les participants et stimuler l'apprentissage. C'est ce que nous verrons au cours des prochaines sections.

Réflexion :

Après avoir pris connaissance des différences entre le rôle de formateur et le rôle d'animateur, interrogez-vous : dans quel rôle vous sentez-vous le plus à l'aise ? Comment pourriez-vous développer vos habilités tant dans le rôle que vous préférez que dans celui qui vous semble plus complexe ?

Principales différences entre le rôle de formateur et de l'animateur

Le formateur

- Il planifie l'ensemble du processus de formation.
- Tout en structurant une situation d'apprentissage, il identifie les objectifs, détermine le contenu, choisit les méthodes et les techniques à utiliser. Il suscite, oriente et facilite l'apprentissage.
- Le formateur participe à la formation. Il communique son vécu, ses connaissances. Il amène les autres à le suivre afin d'optimiser leur apprentissage.
- Le formateur a une maîtrise du contenu enseigné. Il le connaît aussi bien en théorie qu'en pratique.
- Le formateur évalue les objectifs d'enseignement et d'apprentissage par le processus de formation pré-établi. Il évalue la pertinence et la portée de sa méthode.

En conclusion, le rôle du formateur est plus étendu, plus englobant, car il s'occupe de tout le processus de formation. Il utilise des techniques d'animation et techniques de communication pour atteindre les objectifs.

L'animateur

- Il anime la participation du groupe.
- Il joue le rôle de catalyseur à l'intérieur d'un groupe. Mais, c'est le groupe qui, de façon autonome, organise son travail, détermine la démarche, structure son propre cheminement et définit le produit qu'il veut obtenir.
- L'animateur est attentif au déroulement de la discussion. C'est le vécu du groupe qui est partagé, ses expériences et ses connaissances. L'animateur voit à ce que l'échange se fasse bien, il est attentif à la mécanique, à la dynamique du groupe.
- L'animateur n'a pas nécessairement une connaissance très poussée du contenu du sujet sur lequel le groupe travaille. Il connaît surtout la mécanique et les comportements des groupes. Il saura en posant des questions, faire avancer le travail, éviter les accrochages inutiles, etc.
- L'animateur aide le groupe à mener sa propre évaluation ou se base sur les critères fixés par le groupe.

En conclusion, le rôle de l'animateur est de connaître et de faire travailler harmonieusement chaque groupe qui demande sa collaboration, en fonction des objectifs fixés par ce groupe.

Source : Fernandez (p. 75-76).

2. S'EXPRIMER – LE VERBAL

*Toute personne qui prend la peine
de parler devant un groupe veut
bien être entendue !*

Devant un groupe de six (6) personnes ou moins, il suffit, en général, d'être soi-même. On n'a qu'à surveiller son débit, sa gestuelle et éviter les mots parasites (« euh! », « bon », « d'accord », etc.). Devant un groupe plus grand, il faut porter attention à divers points. En effet, c'est devant ces plus grands groupes que l'inconfort ou les impairs se déroulent. Quelques trucs sont proposés dans cette section.

De plus, tant devant un petit qu'un grand groupe, le formateur-animateur doit porter attention à ce qu'il dit. Rappelons-nous ce que disait le chapitre 1 sur le niveau de rétention et les pertes de change. Cette section présente également quelques suggestions pour s'assurer d'une communication efficace.

La première annexe à ce chapitre présente le **processus de la communication**, déjà sûrement connu de tous.

A) Le volume de la voix

Une simple règle à retenir : « **parlez toujours au mur du fond** ». Parlez toujours assez fort pour que les participants les plus éloignés puissent, sans effort, saisir ce que vous dites. De même, encouragez les participants assis à l'avant à poser leurs questions avec un volume assez fort – rappelez-vous qu'ils auront tendance à faire le contraire, et à diriger leurs questions uniquement à vous. Ce serait très inconfortable et démotivant pour les autres participants.

B) Le débit

R-A-L-E-N-T-I-S-S-E-Z votre débit, car il aura spontanément envie de s'emballer ! Plus le public est nombreux, plus votre débit doit être ralenti. Il faut que vous ayez, au début, la sensation de parler lentement pour qu'en réalité, votre débit soit acceptable pour votre public.

C) L'intonation

Une excellente manière de conserver une intonation naturelle, donc intéressante, est de ne pas lire de texte (donc, d'avoir rédigé ses notes sur sous forme abrégée). **Un ton d'orateur politique est inacceptable en classe. Soyez naturel, prenez le ton de la conversation.**

Un truc du métier : si, en commençant, vous avez de la difficulté à parler naturellement, fixez-vous mentalement dans la salle un **interlocuteur fictif** et adressez-vous à lui directement. Vous serez rapidement capable d'élargir votre conversation aux autres participants.

D) Les mots parasites

Qui, à l'école primaire, n'a pas compté, tout l'après-midi durant, les expressions favorites de son professeur : « euh », « hein », « d'accord », « n'est-ce pas »... Ces mots parasites lui passaient probablement inaperçus mais vous, l'élève, les remarquez et les comptez religieusement !

Un participant adulte risque d'être autant agacé par ces mots parasites qu'un participant enfant. Il faut donc y porter grande attention. On dénote deux types de mots parasites et, par conséquent, deux solutions.

- **Les mots d'hésitation.** On les retrouve lorsqu'il y a « panne d'inspiration », hésitation, recherche d'un mot. On allonge alors la dernière voyelle d'un mot ou utilise une expression telle que « euh », « hein ».
=> Pour les diminuer et les faire disparaître : se surveiller chaque fois que l'on sent arriver une telle « panne d'inspiration » et compléter sa phrase avec plusieurs mots. Il faut demeurer vigilant, toutefois : dès qu'un mot parasite est chassé, un autre a tendance à s'installer.
- **Les locutions d'accentuation,** telles que « n'est-ce-pas », « bien entendu », « tout-à-fait ». Certaines peuvent être d'influence régionale. D'autres peuvent traduire de mauvaises habitudes.
=> Pour les diminuer et les faire disparaître : improviser en proscrivant ces termes, tout simplement (cela implique de pouvoir les reconnaître; si on n'y arrive pas soi-même, demander à un participant de nous faire part de ses observations).

E) Échanger avec les participants

a) Techniques d'échange

- **Le renforcement.** Sert à appuyer la remarque d'un participant, le valorisant par le fait même.
 - « C'est un point très intéressant. »
 - « Cette remarque est très pertinente. »

- **Le rappel.** Permet de renforcer les points principaux d'un message et faire des liens. Cela exige de prévoir des moments spécifiques, tels que la fin d'une activité, la fin de la journée ou le début de la journée suivante.
 - « Comme nous l'avons dit précédemment, ce qui est important dans un tel cas c'est de... »

- **Le recadrage.** Consiste à reprendre une intervention en lui donnant un sens positif. Si le participant dit : « On perd notre temps, toute cette discussion est inutile », le formateur peut répondre : « Aliou s'interroge sur les objectifs de la discussion. Pour moi, il s'agit de... »

- **Le résumé.** Permet de valider notre compréhension d'une remarque faite par un participant. Il permet aussi de reprendre le contrôle d'une conversation, faire ressortir l'essentiel d'un message et regagner l'intérêt des participants après une intervention trop longue.
 - « Revoyons où nous en sommes... »

- **La réception.** Vise à montrer au participant qu'on a compris sa remarque et qu'on n'a rien à y ajouter. Cela permet d'éviter de devoir parler de sujets dont la pertinence est variable.
 - « Je sais que ce ne fut pas facile. Poursuivons maintenant en... »

- **Les remerciements.** Permettent de reconnaître un bon coup, de constater une erreur (de sa part) et de noter la correction apportée par un participant.
 - « Merci Aliou, cela m'avait échappé. »

- **Le « ressort » (question retournée).** Consiste à renvoyer la question qui nous est posée au participant qui nous la pose, à une autre personne ou au groupe. Il permet aussi d'utiliser le savoir du groupe, de différer sa réponse, si la question posée demande réflexion, de parer les questions qui viseraient à gêner le formateur.
 - « Très bonne question. Vous, qu'en pensez-vous? »

- **La reformulation.** Permet au formateur de s'assurer qu'il a bien compris l'intervention d'un participant et de préparer sa réponse. Elle répond au besoin de reconnaissance du participant, en lui accordant toute l'importance nécessaire au bon déroulement de la session. Elle renforce la mémorisation (le fait d'entendre à plusieurs reprises un même mot, un même concept, facilite leur rétention à plus long terme). Elle soutient l'intérêt des participants dont l'attention, nous en avons parlé dans un chapitre précédent, est limitée. Elle permet, finalement, d'élargir la discussion sur le groupe ou sur un autre point. D'ailleurs, tout comme le formateur peut reformuler les propos des participants, il peut reformuler ses propres paroles. Dans les deux cas, la reformulation est conditionnelle à une écoute et à une observation attentives.

Il existe quatre types de reformulation des propos des participants. Ils sont présentés en annexe.

Un excellent indice pour que le formateur sache s'il a besoin de reformuler ses propos provient des questions et des réponses des participants. Le formateur ne doit pas se redire avec exactement les mêmes mots ! Il doit exprimer différemment la même idée avec l'objectif de faciliter la compréhension. Par exemple, il peut faire une *analogie* sur la même idée : « On a tous une idée du chemin que l'on veut prendre pour se rendre de Abidjan à Bouaké. Mais si un tronç est placé sur la route et qu'il faut faire un détour, si la route est fermée temporairement, si les conditions météorologiques changent (au Canada, elles changent souvent plusieurs fois par jour!), il faut alors obtenir de l'aide pour retrouver son chemin. C'est un peu le même phénomène lors d'une étude de marché. On peut présumer à l'avance des résultats, mais il est bon d'être accompagné par des professionnels, au cas où se présenteraient quelques embûches ».

b) Questionner

Questionner, c'est stimuler l'activité mentale. C'est une excellente manière d'amener les participants à réfléchir et à s'exprimer, particulièrement lorsque utilisée conjointement à d'autres méthodes ou supports (ex. : en appui à un graphique ou exercice).

Types de questions

Distinguons les types de questions :

- 1) Les questions **fermées** du genre « Connaissez-vous les lettres de crédit ? ». Les réponses possibles sont « oui, non ».
- 2) Les questions **ouvertes** du genre « Quelles sont les différents types de lettres de crédit ? ». Les réponses possibles sont nombreuses « irrévocables, révocables, etc. ».
- 3) Les questions **subjectives**, s'adressant à un ou plusieurs participants, par exemple : « Que pensez-vous de la politique d'aide à l'exportation du gouvernement ? ».
- 4) Les questions **objectives** qui font porter l'accent sur la matière, par exemple : « Quelle est la politique d'aide à l'exportation du gouvernement ? ».
- 5) Les questions **alternatives**, où on offre des choix aux répondants, par exemple : « Parmi ces objectifs de participation à une foire commerciale, lequel est le plus réaliste : la vente rapide, la recherche de marchés, la prospection de nouveaux clients ? ».
- 6) Les questions à **forme positive** , par exemple : « Utilisez-vous un transitaire ? »
- 7) Les questions à **forme négative**, par exemple : « N'utilisez-vous pas un transitaire ? »

Usage et origine des questions

On peut questionner pour évaluer les connaissances acquises. Les questions peuvent servir à éveiller et maintenir l'intérêt. Elles peuvent également être utilisées pour orienter les pensées et susciter la réflexion.

Au début d'une session, les questions peuvent servir à entamer une discussion ou à rassembler des données. Les questions ouvertes et objectives donneront aux participants le sentiment que vous ne cherchez pas d'emblée à leur faire sentir leurs ignorances. Par exemple, une question objective telle que « Quels sont les incoterms liés au transport par mer ? » sera reçue plus positivement qu'une question subjective et fermée telle que « Pouvez-vous utiliser l'incoterm FCA pour désigner un transport par mer ? »

Au fur et à mesure que les participants acquièrent des connaissances sur le sujet, les questions servent à faire avancer la discussion, soulever d'autres aspects du sujet, modifier la tendance de la discussion. On peut poser des questions plus subjectives, plus pressantes et impliquantes. Elles devraient cependant être à choix multiple, ou alternatives, mais assez évidentes. Par exemple : « Comment classez-vous ces méthodes de transport, du plus rapide au plus lent : cargo maritime, autobus, avion, train ? ».

Questionner directement n'est pas toujours requis. On peut amener les participants à s'exprimer (et ainsi éviter les questions précédentes) en utilisant des techniques non interrogatives, telles que la déclaration du formateur (énoncer un point qui nous tient particulièrement à cœur), la reformulation, l'invitation à témoigner de sa perplexité, l'invitation à développer, le silence volontaire.

Finalement, les questions peuvent permettre d'en arriver à une conclusion et limiter ou clore une discussion. Une série de questions bien construites et enchaînées permettra aux participants de découvrir eux-mêmes un concept, ce qui les rassurera sur leurs capacités.

Les questions peuvent provenir des participants. Dans un tel cas, il est fort utile de reformuler la question, c'est -à-dire de la reposer dans ses propres mots. Cela vous permettra de vérifier si vous avez bien compris la question, de permettre aux autres participants de bien l'entendre et de s'y intéresser et finalement de transformer une question individuelle en une question d'intérêt général (donc, d'éviter les échanges à deux).

On peut choisir de renvoyer la question aux autres participants. Le groupe étant constitué d'individus expérimentés dans le domaine, cela pourra donner lieu à d'intéressants échanges.

Éviter certaines questions

Rappelez-vous que les questions qui commencent par « pourquoi » sont souvent ambiguës. Veut-on savoir « dans quel but ? » ou « pour quelles causes ? » ? La question doit être suffisamment précise.

De même, évitez de demander si « tout le monde a compris ». Il est peu probable que quelqu'un vous réponde « si, moi je n'ai rien compris du tout ». Questionner plutôt les participants sur des aspects spécifiques à clarifier, par exemple : « y a-t-il des questions sur ce point particulier ? ». Les questions culpabilisantes de type « Avez-vous le texte donné hier ? », alors qu'on sait que personne ne l'a lu, ne mènent à rien.

Les questions rhétoriques sont à éviter. Celui qui la pose n'attend pas vraiment pas de réponse. Elles peuvent être populaire dans un contexte universitaire, mais dans un cours pratique comme celui-ci, elles ne font guère avancer le débat et ne motivent pas les participants.

De plus, les questions doivent être ni trop difficiles, ni trop faciles. Elles doivent être ajustées au niveau de compréhension des participants. Elles ne doivent pas être trop globales, sinon elles perdent toute signification.

Dans le cas où un participant vous questionnerait sur un sujet hors propos, vous pouvez faire une observation du genre « La question est pertinente mais elle est prématurée. Veuillez SVP la reposer plus tard lorsque nous aborderons ces aspects. ».

Ne craignez pas les questions. Même si certaines questions peuvent vous apparaître difficiles ou hors de votre champs d'expertise, n'y voyez pas là une question piège (il paraît qu'une des grandes craintes des formateurs, c'est la question piège, soit la question dont il ne connaît pas la réponse). Certes, cette situation sera pénible pour le formateur qui croit tout savoir ! Pour le formateur qui accepte qu'il ne peut tout savoir, cette situation sera beaucoup plus simple (nous avons déjà parlé de l'importance du droit à l'erreur). Ce formateur saura dire sans gêne qu'il ne connaît pas la réponse, qu'il doit y réfléchir et faire des recherches sur ce point et qu'il fournira la réponse plus tard. Il peut également demander aux autres participants s'ils ont une réponse à fournir.

Accueillir les silences

Silences pleins, silences creux...

Le formateur doit distinguer entre les silences et voir comment gérer la situation. Faire part aux participants de son observation s'avère généralement utile : « Il me semble que vous êtes pas mal silencieux... est-ce dû à la clarté du matériel ? Est-ce que je peux clarifier quelque chose ? Ou êtes-vous ennuyés par tout cela ? »

Plus votre exposé aura été long, plus un long silence répondra à la question « avez-vous des questions ? », car les participants auront besoin de temps pour repenser à tout ce qui vient de se dire avant même de pouvoir vous questionner. Donnez-leur par conséquent le temps de réfléchir : le silence plein est un moment d'intense réflexion dans le groupe où chaque participant prépare ce qui va être dit ou médite ce qui a été entendu.

Par ailleurs, certains silences seront loquaces. Le silence creux dénote de la fatigue, de l'ennui, un malaise entre deux participants, une contrariété, de l'émotion, des questionnements, des malaises peut-être, relatifs aux propos qui viennent d'être échangés. Il peut démontrer aussi la lassitude du groupe ou que le groupe a besoin de se détendre un peu. Finalement, d'autres silences trahiront un vide. Ils vous signifieront que le groupe ne se sent pas concerné et vous mèneront à enchaîner sur un autre sujet.

Quelle que soit la nature du silence, ne paniquez-pas ! Celui-ci paraît toujours plus long au formateur qu'aux participants !

c) Prouver ses propos

Des participants adultes retiendront une information théorique beaucoup moins qu'une information prouvée ou supportée. Non seulement l'intérêt des participants est décuplé lorsqu'une information est ainsi prouvée, mais leur niveau de rétention est augmenté.

Il y a plusieurs manières d'illustrer, prouver, supporter ses propos :

- **Les exemples.** Pourvu qu'ils soient significatifs pour les participants ! Ainsi, pour illustrer la théorie de la négociation auprès d'aspirants négociants, mieux vaut parler du dernier contrat que vous avez signé avec un client plutôt que de l'organisation d'une soirée de charité à votre club local ! L'exemple doit clarifier et simplifier. Il doit être choisi en fonction des objectifs du cours, du niveau de connaissance des participants et de l'intérêt qu'il présente.
- **Les comparaisons et contrastes.** Il s'agit ici d'établir un pont entre la compréhension et l'ignorance ou entre les connaissances actuelles et celles qu'il faut acquérir. Les comparaisons et contrastes utilisés (« léger comme une plume », « rideau de fer », etc.) doivent faciliter la clarté et susciter l'intérêt.
- **Les statistiques.** Utiliser des statistiques significatives, surtout en comparaison ou de manière très concrète, facilite la rétention. Ainsi, lorsqu'on décrit les caractéristiques économiques ou démographiques d'une région, il est intéressant de les comparer à celles d'une autre région (ex : Côte d'Ivoire vs Canada) ou encore de les présenter par habitant (PIB par habitant vs PIB global). Lorsqu'illustré par un graphique, le tout est encore plus significatif.
- **Les raisons.** Répondre à la question « pourquoi », avant même qu'on nous la pose, suscite l'intérêt et permet de clarifier un concept en cours d'explication. Expliquez toujours le pourquoi de vos exigences ou recommandations et soyez généreux dans vos explications. Rappelez-vous que vous êtes en relation avec un auditoire adulte qui attend de vous une attitude collaborative et non un discours imposé.
- **Les témoignages.** Très utiles lorsqu'ils sont courts, à propos, utilisés modérément, fidèlement, et proviennent de personnes crédibles. Par exemple, il

est intéressant de contraster un témoignage d'un manufacturier à celui d'un exportateur lorsqu'on discute d'approvisionnement.

- **La reformulation et la répétition.** On ne les considère pas comme des supports verbaux comme tel, mais ils permettent, eux aussi, de renforcer une idée. Évitez les généralités et la répétition intégrale, toutefois. Ils ennuièrent les participants. Pour plus d'information sur comment reformuler, voir en annexe à ce chapitre.

Tout ceci peut modifier une leçon terme en une discussion vivante et stimulante. Assurez-vous, lorsque vous préparez votre cours, de prévoir quels supports vous utiliserez. Vous éviterez ainsi de vous retrouver en panne d'inspiration le moment venu et aurez accès à une banque de supports significatifs et efficaces.

d) Stimuler la participation

Quelle est la principale source de savoir ? La parole prononcée ou la parole entendue ?....

Les principes de l'apprentissage chez l'adulte indiquent clairement que c'est la **parole prononcée**, et ce pour deux raisons. L'expression aide à penser, à se préciser et à s'affirmer, même si parfois ce n'est qu'approximativement. De plus, l'expression aide à assimiler, car on assimile ce que l'on peut répéter dans ses propres termes, avec son propre réseau d'images.

Il faut donc inventer une pédagogie et utiliser des activités qui permettent aux participants de s'exprimer, de valider, de questionner, bref d'apprendre.

Pour stimuler la participation d'un groupe, voici quelques suggestions additionnelles.

- **Choisir des procédures de travail appropriées. Partir d'un document écrit.** L'existence d'un support peut favoriser l'expression. Lorsque l'on propose à des participants de réfléchir au termes de financement, l'inspiration peut manquer. Par contre, si on suggère une liste d'outils de financement en suggérant de commenter la liste, les remarques vont venir plus facilement. Cela ne doit pas nous surprendre : souvent, le participant n'ose pas prendre la parole car il ressent du désordre dans sa pensée. Des supports écrits peuvent servir de point d'appui à cette pensée.
- **Expliquer les paramètres des questions.** Au lieu de demander aux participants d'identifier les « difficultés qui guettent l'entreprise dans la mise en place de son département export », on peut leur demander d'identifier « les sept (7) difficultés qui... ». En limitant la tâche à accomplir, en expliquant les paramètres des

questions, on rassure les participants et on identifie les limites de la performance à accomplir. Cela stimule généralement la discussion.

- **Travailler en sous-groupe.** Voilà une situation connue : des participants qui ne disent mot en groupe prennent beaucoup de plaisir en sous-groupe. Le groupe de petite dimension fonctionne comme un bac de décantation où les choses rentrent dans l'ordre : le beau parleur baisse d'un ton et les muets prennent la parole !
- **Accueillir la parole d'autrui. (i.e. : reformulez !).** Le plus grand respect qui puisse être manifesté à quelqu'un est de s'investir entièrement dans l'écoute de ce qu'il dit. Pour le démontrer, le regard et la gestuelle sont à notre disposition. Un autre instrument, fort utile, est la reformulation (voir section précédente). En reformulant fréquemment, le formateur manifeste son sens de l'écoute, contrôle sa compréhension et stimule les échanges constructifs.
- **Poser des questions utiles** – voir la section précédente.

e) Le groupe disparate

Les participants de votre groupe risquent de présenter des profils variés au niveau de leurs connaissances préalables, leurs intérêts, leurs habilités. Comment évaluer, alors, quel niveau de difficulté adopté et à quel rythme progresser ?

Une partie de votre orientation proviendra des discussions que vous aurez tenues en début de session relativement au profil des participants et à leurs objectifs individuels. Cela vous donnera une bonne idée de l'approche à prendre. Résistez à la tentation de « niveler par le milieu », c'est-à-dire adopter une approche moyenne. Cela ennuiera un trop grand nombre de participants. Utilisez plutôt l'approche interrogative ou déductive où, par une série de questions et d'exercices en groupes soigneusement planifiés, le groupe progressera naturellement à son propre rythme. Assurez-vous, cependant, que les groupes de travail soient hétérogènes et que l'on y retrouve des participants de tous les niveaux.

3. S'EXPRIMER - LE NON-VERBAL

A) Regarder

L'utilisation des **yeux** facilite le contact avec la classe. C'est une grave erreur que de penser que l'on doit regarder à la fois « tout le monde et personne » ou encore de penser que l'on doit « toujours fixer la même personne ».

Regarder quelqu'un dans les yeux est signe de confiance et d'écoute. Si le formateur se fait une règle de regarder chaque participant, tour à tour, pendant la séance, chacun aura le sentiment que le formateur s'intéresse personnellement à ses

progrès. Ce regard permet également de vérifier le niveau de compréhension des participants et, avantage important, les stimule.

D'autres manières de stimuler les participants incluent :

- Regarder chacun au moins une fois – pour ne pas dégager de sentiment de favoritisme et ainsi satisfaire le désir de reconnaissance de tout le monde !
- Regarder dans le désordre (ne pas toujours faire le même balayage visuel) – un formateur stimulant bouge la tête, et non pas que les yeux, d'une manière imprévisible, donc non lassante !
- Alternier premier plan et dernier plan – bien souvent, les formateurs dont les salles sont disposées en U regardent au fond et oublient les côtés. Or, **la voix se porte où le regard se pose** : l'intensité varie selon qu'on s'adresse à quelqu'un situé à 1 mètre ou à 6 mètres. Il est donc important de regarder les participants les plus près comme les plus loin du formateur.

Regarder quelqu'un dans les yeux et bouger la tête : c'est la première garantie d'un regard stimulant. C'est également une excellente manière de dégager une contenance positive et rassurante pour les participants.

B) Attitude et gestuelle

Il faut de l'**aplomb naturel** pour être formateur ! Tout formateur ressent, à un moment ou à un autre, de la tension nerveuse ou du découragement. S'il n'en ressentait pas, il serait une machine super-homme auquel les participants ne peuvent s'identifier. Ces attitudes démontrent qu'il veut réussir, qu'il est consciencieux et sincère dans son travail. Il est donc acceptable de démontrer ce stress, pourvu qu'il soit contrôlé et mis au profit de la séance.

Cette tension survient souvent du fait que le formateur croit ne pas connaître suffisamment sa matière. Pour la contrôler, le formateur s'assurera donc d'avoir bien relu et préparé chaque séance. Tout effort mécanique ou forcé de surmonter le stress transparaîtra et le formateur n'en sera que plus mal à l'aise.

Le formateur n'est pas un comédien, ni un danseur. **Ses gestes doivent attirer l'attention sur le sujet de la séance, non sur lui-même.** Ils servent à accentuer les informations.

Ce que l'on dit et la façon qu'on le dit influence grandement l'assimilation des informations par les participants. Ce que l'on fait pendant qu'on le dit a le même impact.

Le corps est très utile pour gérer le relationnel et animer le groupe. L'utilisation du regard, de la voix, de la gestuelle et du déplacement a des effets immédiats sur l'animation et la dynamique d'un groupe.

Il ne faut pas en les utiliser de manière automatique. Chaque personne tend, avec l'expérience, à développer des gestes répétitifs et automatiques. Il faut porter attention à ceux-ci, car ils peuvent faciliter détourner l'attention des participants.

a) Être debout

La position du corps du formateur conditionne le bien-être et l'utilisation judicieuse de son énergie. Pour cette raison, il est recommandé de parler **debout**, bien qu'il ne s'agisse pas d'une règle implacable.

Parler debout peut être stressant... pour cinq grosses secondes ! Par la suite, on se sent mieux, plus en contrôle, on peut évacuer toute l'énergie accumulée en rendant la formation vivante (évidemment, la gestuelle sera contrôlée !). On présente un modèle de leadership aux participants (c'est, précisément, ce qu'ils recherchent!). On peut plus facilement utiliser les aides pédagogiques et on permet à tous de bien nous voir.

Voici quelques règles de base à respecter lorsqu'on est debout :

- Mains et bras : dans les poches, sur la chaise, l'une contre l'autre... tant de gestes potentiels ! Si on ne se sent pas à l'aise avec ses mains, le mieux est de mettre une main dans une poche (de préférence, la moins mobile, celle qui n'écrit pas) et de l'autre faire un geste descriptif, d'accompagnement ou d'écrire au tableau. Par contre, il ne faut pas mettre les deux mains dans les poches ou jouer avec nos pièces de monnaie ! Cela ramollit considérablement le formateur et donne une impression de désintéressement. On peut utiliser une gestuelle significative (voir la section sur ce point). Évitez d'avoir les bras croisés, de vous appuyer à deux mains sur le bureau, d'avoir les bras haut levés ou étendus symétriquement, ce qui donne un style trop autoritaire.
- Pieds et jambes : doivent être bien ancrés au sol, sans qu'il y ait déhanchement. Sinon, vous serez en déséquilibre et les participants jugeront que votre discours l'est également !
- Épaules : toujours face au public, à moins que des tableaux soient utilisés (souvenez-vous de ne jamais écrire à un tableau et parler en même temps !)
- Dos : à conserver le plus droit possible, comme si toutes vos vertèbres étaient reliées par un fil que quelqu'un tire par le haut.
- Déplacement : un lion en cage, qui va de gauche à droite, sans raison, est fort distrayant, gênant et étourdissant ! Déplacez-vous donc pour quelque chose, tel qu'écrire à un tableau, répondre à une question, donner la parole.
- Attitude générale : évitez de constamment recourir à vos documents, cela brise le rythme de la formation. Ayez un niveau d'énergie et des attitudes avec lesquels les participants seront à l'aise. En fait, il faut trouver un compromis entre les attitudes trop rigides et celles trop débonnaires (l'exubérance ou l'excès d'enthousiasme peuvent importuner tout autant que l'autoritarisme!).

Il se peut que l'événement où vous prenez la parole impose le style assis (une table-panel par exemple). En tel cas, soyez naturel, tout simplement, en tentant d'y mettre un maximum d'énergie. En effet, un formateur assis a moins de souffle. Sa colonne d'air est courbée. Il a plus de mal à respirer par le ventre, moins d'intensité, donc moins d'énergie dans la voix. Il articule moins et toute sa gestuelle s'en ressent. Ce manque d'énergie risque de déteindre sur le contenu de la formation. Pour y pallier, il faut s'asseoir le plus près possible de la table, le dos bien droit, la voix portante.

b) Types de gestes

On distingue quatre types de gestes, dont certains sont à éviter.

Gestes de contenance

- Il s'agit de gestes répétitifs (jouer avec ses lunettes, se cramponner à un meuble ou à un objet, etc.) qui finissent par poser problèmes car ils sont lassants et éloignent les participants du « contenu ». Certains participants s'amuse même à compter le nombre de fois que le formateur fait de tels gestes !
- Il est vrai qu'on dit souvent qu'aucun mouvement n'est mauvais en soi. Cependant, les mouvements suivants sont généralement considérés comme distrayants :
 - Se gratter le nez
 - Se nettoyer les ongles
 - Faire sonner des pièces de monnaie
 - Se frotter les mains
 - Se passer la langue sur les lèvres
 - Ne pas tenir en place
 - Tousser nerveusement
 - Jouer avec ses lunettes.
- Il est difficile de se rendre naturellement compte que l'on fait ces gestes. Souvent, seul un enregistrement ou un observateur externe peut nous aider à en prendre conscience.
- Pour éviter ces gestes de contenance, une seule solution : ne parler avec rien dans les mains, rien dans les poches ! On évitera de garder à porter de la main crayons ou objets pouvant être manipulés par distraction.

Gestes symboliques

- Les gestes symboliques comme le « V » de la victoire peuvent avoir des connotations diverses selon les régions où ils sont utilisés. Il est acceptable d'y avoir recours avec des groupes de participants très homogènes. En cas contraire, il est préférable de s'abstenir de les utiliser.

Gestes descriptifs

- « Vivre physiquement un discours » : dessiner des formes dans l'espace, compter sur ses doigts, lever la main pour simuler la croissance d'un marché... tout cela stimule l'attention du participant et renforce le message verbal, en toute cohérence. Il faut donc s'habituer à y avoir recours.

- C'est, de plus, une excellente manière de diminuer les symptômes physiques du trac !

Gestes d'accompagnement

- Sans lien direct avec le contenu de la formation, ces gestes des mains brassent l'espace autour du formateur. Ces gestes inutiles doivent être évités.
- Un geste d'accompagnement peut être conservé s'il permet de souligner les propos. On peut, par exemple, tourner les paumes vers le haut (c'est un geste souvent utilisé par les officiants religieux) pour démontrer de l'ouverture. L'index pointé, vengeur, les gestes saccadés, la tranche de la main sur le sol, les deux mains sur les hanches, les bras croisés sont autant de gestes d'accompagnement agressifs et à proscrire.

4. LA DISPOSITION DE LA SALLE

Malgré nos efforts de planification, il arrive souvent que la salle et les tables mises à notre disposition ne sont pas ceux demandés. Il est néanmoins possible de trouver des solutions – ce qui est très important, considérant l'étroite relation entre la disposition physique de la salle et la nature des relations qui finissent par s'instaurer dans le groupe.

Évidemment, un formateur prévoyant sera arrivé suffisamment tôt sur les lieux de formation pour remédier à cette situation ! Il faut alors tout bouger afin d'adopter une disposition qui permette :

- de faciliter les échanges en s'assurant que chacun puisse voir les autres
- de voir le formateur et les aides visuelles
- d'asseoir les participants à travers toute la salle (naturellement, les participants s'assoient au fond de la salle et occupent le minimum d'espace possible !)
- de varier les dispositions en fonction des activités prévues au programme.

Dans les sessions classiques, où le formateur occupe la majorité du temps de parole, la disposition scolaire est suffisante. Dans le cas d'une formation où l'on privilégie la participation active (le but par excellence de la formation continue des adultes!), une disposition inspirée du cercle est souhaitable.

Pour faciliter l'apprentissage des noms, surtout dans les premières heures, il est utile de disposer devant chaque participant un carte sur lequel le nom de chacun est inscrit lisiblement.

5. L'INTERVENTION À PLUSIEURS

Vous planifierez peut-être donner votre formation en compagnie d'autres formateurs. Ce choix s'avère fort judicieux pour changer le rythme des sessions et stimuler les participants, bien qu'il exige un effort supplémentaire de préparation de votre part et de votre co-formateur.

On présume que vous vous entendez bien avec votre co-formateur (vous l'avez choisi, après tout !). Cette bonne entente ne relie pas le besoin de préparation aux oubliettes. Il vous faudra répartir vos rôles avant le début de la session et échanger sur la pédagogie et le matériel utilisés par chacun.

Au contraire, vous pourriez ne pas vous entendre avec votre co-formateur ou ne pas le connaître. Il pourrait, en effet, être tellement « incontournable » dans le domaine, que vous ne pouvez pas ne pas l'inviter. Ou encore, il pourrait vous être imposé. Dans les deux cas, il vous faudra, avant la session, vous entendre clairement sur vos rôles respectifs, la pédagogie et le matériel. Pour faciliter le déroulement de la session, vous pouvez assigner à un formateur le rôle de moteur (celui qui agit, propose, expose, anime, dirige) et à l'autre le rôle d'auxiliaire (celui qui commente, souligne, complète). Ces rôles peuvent changer pendant une session, pourvu que ce soit convenu au préalable (en fait, ils devraient changer quelques fois, de manière à permettre aux participants de pleinement bénéficier de l'expertise de l'un et de l'autre). Vous en conviendrez au préalable et vous vous y abstenrez religieusement.

Si votre co-formateur est votre supérieur hiérarchique (nous présumons que vous vous entendez bien avec lui !), faites tout simplement comme s'il était un co-formateur « ordinaire ». Vous n'avez pas à lui offrir le podium. Il n'en sait probablement pas plus que vous sur le sujet. Vous n'avez qu'à appliquer les suggestions ci-haut mentionnées.

6. LES AIDES PÉDAGOGIQUES

Se souvient-on du tableau des « pertes de change » ? (voir chapitre 1).

Les aides pédagogiques et les documents d'accompagnement servent à réduire ces pertes, à clarifier ou rendre plus attrayants nos propos, à transmettre des informations sur les activités à réaliser. Ils sont, somme toute, indispensables.

Il est vrai que la préparation de ces aides et documents demande un effort de préparation supplémentaire au formateur et que tout ne se prête pas à la visualisation. Il est vrai aussi qu'on a déjà vu des formateurs qui ne se fiaient qu'à leurs aides pédagogiques au détriment de la relation pédagogique (qui en venaient à les remplacer !). Il n'en demeure que les aides sont très utiles. Nous en recommandons fortement l'utilisation.⁸

Quelques exemples d'aides pédagogiques (aussi appelés « outils pédagogiques ») incluent :

Tableau noir
Tableau blanc

⁸ Les formateurs à tendance « exposé magistral » verront, dans l'utilisation des aides pédagogiques, une manière « d'alléger » leur présentation. En effet, ils seront forcés de se détacher de leur discours afin d'expliquer les aides, ce qui rendra leur présentation beaucoup plus naturelle et vivante.

<p>Tableau de feutre</p> <p>Acétates (transparents) et rétro-projecteur</p> <p>Diapositives</p> <p>Magnétoscopes</p> <p>Films</p> <p>Vidéos</p> <p>Photocopies</p>
--

Plusieurs de ces aides sont connues – acétate (transparent) ou vidéo sont maintenant largement répandus ! Notre objectif n'est donc pas de vous les présenter, mais plutôt de faire mention de quelques « trucs du métier » relativement à leur utilisation.

Que l'on utilise le tableau à craie, les tableaux blancs (où on écrit avec un feutre), un « paper board » ou un tableau de feutre, des acétates, voici deux règles essentielles :

- **Ne jamais écrire et parler en même temps; le groupe n'entend pas ce que dit le formateur.**
- **Ne jamais cacher le tableau pendant que l'on écrit dessus.**

Un besoin classique est celui de réaliser, en pleine session, un dessin technique complexe (par exemple, illustrer le processus de documentation dans le transport international). Pour ce faire, deux suggestions : pré-dessiner, avant la session, le dessin au crayon pâle et repasser par-dessus au crayon foncé pendant la session; ou encore, projeter l'image du dessin sur un tableau (à l'aide d'un rétroprojecteur) et repasser par-dessus au crayon foncé pendant la session.

L'intérêt des acétates (transparents), par rapport aux différents tableaux, c'est que le formateur fait face au groupe lorsqu'il lui utilise, ce qui permet de bien suivre leur réaction. On peut également les superposer, afin d'illustrer une série de concepts inter-reliés (dans un tel cas, on s'assure de bien expliquer chaque acétate et on éteint le rétroprojecteur pour que toute l'attention du groupe se dirige sur l'acétate à la vue).

Un autre avantage des acétates, c'est qu'elles permettent de projeter toutes sortes d'informations, de photographies, etc., qui auront été au préalable numérisées.

Comment choisir une aide ? Par ce qu'elle « apporte de plus ». Si elle n'apporte rien de plus, il faut s'en passer. Si elle apporte quelque chose, il ne faut toutefois pas qu'elle soit omniprésente pendant toute la session de formation, sinon l'intérêt lié à son utilisation est à toute fin pratique perdu. En fait, l'aide doit être cohérente, c'est à dire que son emploi doit être directement lié à la définition d'un objectif pédagogique. Elle se doit aussi d'être « remplaçable », c'est à dire que l'on puisse, en cas de bris, en utiliser un autre pour appuyer le même message.

Quelques travers courants

Les aides pédagogiques sont certes très utiles et nécessaires. On ne saurait imaginer donner une formation sans utiliser l'un ou l'autre de ces outils. Cependant, quelques travers guettent les formateurs quant à leur utilisation.

- **La fascination de l'outil !** Le formateur est tellement heureux d'avoir de un tel outil à sa disposition, il est tellement obnubilé par cette technologie, qu'il en oublie de suivre la séquence normalement prévue : réflexion sur les besoins et les objectifs, définition d'une stratégie de formation, choix et préparation d'outils.
- **La monoculture !** Le formateur n'utilise qu'un seul outil pédagogique, sous prétexte que « c'est le meilleur ». C'est le même phénomène lorsque le formateur fournit la même réponse à toutes les questions. De là à vouloir endormir les participants, il n'y a qu'un pas !
- **Le perfectionnisme !** L'outil est perfectionné jusqu'à plus soif et devient super-outil. Le formateur, fasciné par celui-ci, ne pense qu'à le perfectionner et ennuie, de ce fait, les participants.
- **La perte de sens !** Un outil est utilisé, mais on ne sait pas vraiment pourquoi. De surcroît, le formateur l'exploite faiblement. Les participants perdent de vue la finalité de l'exercice pédagogique.

En conclusion, rappelons-nous que :

- Les aides pédagogiques peuvent avoir plusieurs fonctions : illustrer et prolonger les messages du formateur, être une source autonome d'information, être l'occasion d'une création de la part des participants. Elles ne doivent pas seulement aider le formateur à faire passer ses messages. Elles doivent également être des outils pour les participants qui deviennent de plus en plus les auteurs de leur propre formation.
- On ne doit choisir les aides pédagogiques qu'après avoir défini les objectifs poursuivis et la stratégie d'enseignement.

7. LES DOCUMENTS D'ACCOMPAGNEMENT

Les principaux types de documents d'accompagnement sont :

- Les documents nécessaires à la **compréhension** d'un exposé : planches, transparents, acétates photocopiés, etc.
- Les documents d'**information complémentaire** : instructions, glossaires, extraits de règlements, etc.
- Les documents de **cours**, type « manuel de cours » : ces documents permettent aux participants de se concentrer sur ce qui est dit plutôt que de devoir prendre des notes. Ce document est parfois appelé « document de séance ». Il comporte les

objectifs de la séance, les notions supposées connues et les notions nouvelles qui seront vues en cours de séance, des pages d'exercices, etc.

- Les documents d'**évaluation** : distribués à la fin du cours.

Il n'existe pas de règle fixe quant à la distribution de ces documents. Il est bon de se rappeler toutefois que s'ils sont distribués avant ou pendant une séance, les participants auront tendance à les lire au lieu d'écouter le formateur. Pour contourner cette situation, le formateur peut mentionner, en les distribuant, qu'il en fera la lecture avec les participants, et que, par conséquent, il est inutile de lire à l'avance.

Pour bien préparer ces documents (particulièrement le manuel du cours), il importe de se placer dans la peau des participants en se demandant ce qui va les intéresser et ce qui leur est utile. Le document vise à augmenter la compréhension et faciliter l'assimilation de l'information.

Le manuel doit être rédigé de manière à ce que les objectifs de chaque section (ou séance) soient clairs et que, si possible, on fasse le lien avec les intérêts professionnels des participants, que l'on clarifie tous les termes nouveaux et sigles, qu'un nombre suffisant d'exemples soit utilisé, que l'on utilise autant que requis des tableaux, résumés et schémas.

Un des risques avec un tel manuel, particulièrement lorsqu'il est distribué avant la séance, est que les participants risquent de le feuilleter à l'avance (c'est parfois même requis en guise de préparation à la séance), de perdre intérêt et de choisir d'être passifs en classe. De plus, la lecture d'un manuel n'assure pas l'assimilation des informations. Il revient alors au formateur d'utiliser le maximum de techniques et suggestions pour stimuler la participation de tous et pour vérifier ce que les participants ont retenu.

8. RAPPEL DES OBJECTIFS ET DES PRINCIPAUX POINTS

➤ *Distinguer entre le rôle de formateur et d'animateur*

La **formation** est un processus d'apprentissage et d'enseignement structuré en fonction d'objectifs précis qu'il faut atteindre à court et à moyen terme. C'est une démarche pendant laquelle formateur et participants travaillent de façon structurée, planifiée, organisée. Le formateur peut avoir recours à diverses techniques d'animation, sans qu'il se limite pour autant à un rôle d'animateur.

L'**animation** est tantôt une méthode, tantôt un ensemble de techniques permettant à un groupe d'atteindre par lui-même les objectifs qu'il s'est fixés. L'animateur oriente le travail dans la direction que le groupe s'est lui-même donné; il catalyse, déclenche les réactions. Quelques techniques d'animation connues sont le jeu de rôles, l'analyse d'observations, les discussions, le « remue-méninges ou brain storming ».

Le formateur chevronné saura modifier son rôle en fonction de la méthode pédagogique qu'il aura retenu. Il saura également utiliser son regard, sa voix, sa gestuelle et autres trucs du métier pour établir un contact positif avec les participants et stimuler l'apprentissage.

Se familiariser avec des techniques pour mieux communiquer verbalement

Au niveau du volume de la voix :

- « parler toujours au mur du fond », assez fort pour que les participants les plus éloignés puissent, sans effort, saisir ce que vous dites.
- encourager les participants assis à l'avant à poser leurs questions avec un volume assez fort.

Au niveau du débit :

- ralentir !

Au niveau de l'intonation :

- ne pas lire de texte
- pas de ton d'orateur politique
- être naturel, prendre le ton de la conversation
- parler à un interlocuteur fictif.

Au niveau des mots parasites :

- se surveiller chaque fois que l'on sent arriver des mots d'hésitation (qui témoignent d'une telle « panne d'inspiration ») et compléter sa phrase avec plusieurs mots.
- improviser en proscrivant ces locutions d'accentuation
- au besoin, pour apprendre à les reconnaître, demander à un participant de nous faire part de ses observations.

Pour mieux échanger avec les participants, faire appel aux techniques suivantes : renforcement, rappel, recadrage, résumé, réception, remerciements, « ressort » (question retournée), reformulation .

➤ ***Savoir questionner, prouver ses propos et stimuler la participation***

Questionner est une excellente manière d'amener les participants à réfléchir et à s'exprimer, particulièrement lorsque utilisée conjointement à d'autres méthodes ou supports.

On distingue plusieurs types de questions : fermées, ouvertes, subjectives, objectives, alternatives, à forme positive, à forme négative. Les questions ont plusieurs usages. On peut questionner pour évaluer les connaissances acquises. Les questions peuvent servir à éveiller et maintenir l'intérêt, orienter les pensées et susciter la réflexion. Au début d'une session, les questions peuvent servir à entamer une discussion ou à rassembler des données. Les questions ouvertes et objectives donneront aux participants le sentiment que vous ne cherchez pas d'emblée à leur faire sentir leurs ignorances. Au fur et à mesure que les participants acquièrent des connaissances sur le sujet, les questions servent à faire avancer la discussion, soulever d'autres aspects du sujet,

modifier la tendance de la discussion. On peut poser des questions plus subjectives, plus pressantes et impliquantes, à choix multiple, ou alternatives. Finalement, les questions peuvent permettre d'en arriver à une conclusion et limiter ou clore une discussion.

Reformuler ou retourner une question aux participants s'avèrent des techniques utiles et dynamiques pouvant stimuler les échanges. À éviter : les nombreux pourquoi, « est-ce que tout le monde a compris », les questions culpabilisantes ou rhétoriques. Il ne faut pas craindre les questions des participants ni d'accueillir les silences. Ils peuvent en dire long sur l'état d'esprit des participants.

Pour prouver ses propos, utiliser : exemples, comparaisons et contrastes, statistiques, raisons, témoignages, reformulation et répétition.

Pour stimuler la participation :

- choisir des procédures de travail appropriées. Partir d'un document écrit
- expliquer les paramètres des questions
- travailler en sous-groupe
- accueillir la parole d'autrui. (i.e. : reformulez !)
- poser des questions utiles.

➤ ***Savoir comment aborder un groupe disparate***

Il faut s'inspirer des discussions que vous aurez tenues en début de session relativement au profil des participants et à leurs objectifs individuels.

Il faut résister à la tentation de « niveler par le milieu », c'est-à-dire adopter une approche moyenne et utiliser, plutôt, l'approche interrogative ou déductive où, par une série de questions et d'exercices en groupes soigneusement planifiés, le groupe progressera naturellement à son propre rythme (cela exige de s'assurer que les groupes de travail soient hétérogènes et que l'on y retrouve des participants de tous les niveaux).

➤ ***Se familiariser avec des techniques pour mieux communiquer de manière non-verbale***

Au niveau du regard, se rappeler que regarder quelqu'un dans les yeux est signe de confiance et d'écoute et que la voix se porte où le regard se pose. Le formateur devrait se faire une règle de regarder chaque participant, tour à tour, pendant la séance. Il peut aussi regarder chacun au moins une fois, regarder dans le désordre, alterner premier plan et dernier plan.

Au niveau de l'attitude et de la gestuelle, se rappeler que les gestes du formateur doivent attirer l'attention sur le sujet de la séance, non sur lui-même. Il est recommandé de parler debout. Il faut alors porter attention à ses mains et bras, pieds et jambes, épaules, dos, déplacements et attitude générale. On distingue quatre types de gestes. À éviter : les gestes de contenance. À utiliser avec précaution, à cause de leurs diverses connotations : les gestes symboliques et les gestes symboliques. À utiliser sans crainte : les gestes descriptifs.

➤ ***Savoir comment disposer la salle de formation***

Dans les sessions classiques, où le formateur occupe la majorité du temps de parole, la disposition scolaire est suffisante. Dans le cas d'une formation où l'on privilégie la participation active (le but par excellence de la formation continue des adultes!), une disposition inspirée du cercle est souhaitable.

➤ ***Savoir comment gérer une intervention à plusieurs***

Lorsqu'il y a bonne entente entre les co-formateurs, il faut simplement répartir les rôles avant le début de la session et échanger sur la pédagogie et le matériel utilisés par chacun. Lorsqu'il n'y a pas d'entente entre les co-formateurs, ou que ceux-ci ne se connaissent pas, il faut aussi, avant la session, s'entendre clairement sur les rôles respectifs, la pédagogie et le matériel et s'abstenir de cette entente. On peut assigner à un formateur le rôle de moteur et à l'autre le rôle d'auxiliaire. Si le co-formateur est le supérieur hiérarchique, simplement faire comme s'il était un co-formateur « ordinaire », sans lui offrir le podium.

➤ ***Savoir comment utiliser les aides pédagogiques et les documents d'accompagnement***

Les aides pédagogiques et les documents d'accompagnement servent à réduire ces pertes, à clarifier ou rendre plus attrayants nos propos, à transmettre des informations sur les activités à réaliser.

Quelques trucs du métier :

- ne jamais écrire et parler en même temps; le groupe n'entend pas ce que dit le formateur.
- ne jamais cacher le tableau pendant que l'on écrit dessus.
- choisir une aide en fonction de ce qu'elle apporte et du fait qu'elle puisse être remplacée en cas de bris.
- porter attention aux travers suivants : la fascination de l'outil, la monoculture, le perfectionnisme, la perte de sens.

Les documents d'accompagnement peuvent servir à faciliter la compréhension, à fournir de l'information supplémentaire, à appuyer le cours ou à l'évaluer. Porter attention au moment où ils sont distribués et voir à ce qu'ils soient réellement utiles.

Un formateur est avant tout un communicateur.

On ne peut pas ne pas communiquer. Deux personnes se voient, deux regards se croisent et nous sommes déjà dans une « problématique de la communication ». **Chacun envoie, en permanence et sans en être forcément conscient, une multitude d'informations à ceux qui, simplement, le voient.** Par exemple, un comportement de refus de communication (je prends l'air renfrogné et détourne la tête) est un acte de communication qui va entraîner des réactions de ceux qui regardent.

Trop souvent, parlant de communication, on se réfère exclusivement au langage parlé, volontairement émis. Il ne représente pourtant, selon les travaux, que 15 à 25% des informations effectivement captées. **Le reste est constitué de mimiques, gestuelles, attitudes, tons, regards... qui renforcent ou disqualifient le message purement verbal.**

Une interaction de communication suppose:

Un émetteur et un récepteur. Cet émetteur et ce récepteur n'étant tels qu'à la première seconde de l'interaction. Ils deviennent instantanément et à part égale, à l'intérieur des pouvoirs et attentes respectifs, les locuteurs-acteurs de l'interaction.

Un projet d'interaction. Implicitement ou explicitement, une interaction est toujours finalisée par l'un, l'autre ou chacun des locuteurs. Ces finalités sont-elles compatibles? Sont-elles identiques? Sont-elles explicites? Chacun des locuteurs est-il disponible à l'autre? Une multitude d'écarts est possible. Pour faciliter la communication, il faut tenter de se doter d'un projet explicité commun et de temps.

De l'information ou du message. C'est trop souvent la seule composante mise en avant lorsqu'on parle de communication. Elle est sensée correspondre à une intention totalement volontaire et rationnelle de l'émetteur et est facilitée par des codes langagiers et des capacités de codage/décodage totalement compatibles et communs. Toutefois, l'information émise n'est jamais reçue en totalité; elle est interprétée, avec des « pertes de change » ou du « bruit ».

Un premier contexte communicationnel. L'information verbale ou écrite émise n'est jamais la seule à être reçue. Dans une entreprise par exemple, la culture ou

l'ambiance du moment vont rajouter du sens. Dans une interaction verbale, le ton utilisé, la distance entre les locuteurs, le regard, les expressions, la gestuelle, la tenue, etc. vont rajouter de l'information renforçante ou disqualifiante (par exemple, le message « je suis heureux de vous rencontrer enfin » peut être interprété de multiples manières en fonction des éléments de son contexte). Si des éléments forts du contexte divergent fortement du message et de son intention, le récepteur va interpréter et choisir... mais pas forcément ce que souhaiterait l'émetteur.

Combien d'entre nous n'ont pas été frappé d'entendre un responsable affirmer, en toute bonne foi, que l'information a été transmise alors que cette transmission se borne à un papier affiché sur un tableau qui en compte déjà d'innombrables? **Le formateur ne peut affirmer que ce qui est écrit ou dit est compris. Il doit utiliser une multitude de moyens pour transmettre son message et en vérifier la bonne réception.**

Rappelons-nous, de plus, que le contexte communicationnel s'exprime par différents médias (verbal, visuel, écrit...). Une communication est toujours multimédia. Même en me taisant, je communique par mes expressions et mon attitude sur un mode continu. L'essentiel est que la redondance des différents messages émis soit largement supérieure à leurs variétés et à leurs perturbations.

Un méta-contexte relationnel. La relation qui existe entre les locuteurs va donner sens au message. Le même message du fils à son père ou du père à son fils n'aura vraisemblablement pas le même sens ni les mêmes effets. Il en va de même pour une relation professionnelle hiérarchique ou un rapport formateur - participant. (Dans le cadre de relations hiérarchiques, les subordonnés auront tendance à "répondre aux attentes" qu'ils déchiffreront dans le contexte communicationnel plus facilement qu'aux messages volontairement émis.)

Ce méta-contexte relationnel est souvent en grande partie implicite. Il pourrait toutefois ne pas être clair pour aucun des locuteurs ou faire l'objet d'un rapport de force ou être, comme dans une relation parent-enfant, en constante évolution. Il peut aussi ne pas y avoir de "relation". L'important est de se rappeler que les effets paradoxaux en communication proviennent toujours d'un écart important entre les deux langages dans le cadre d'une relation de pouvoir.

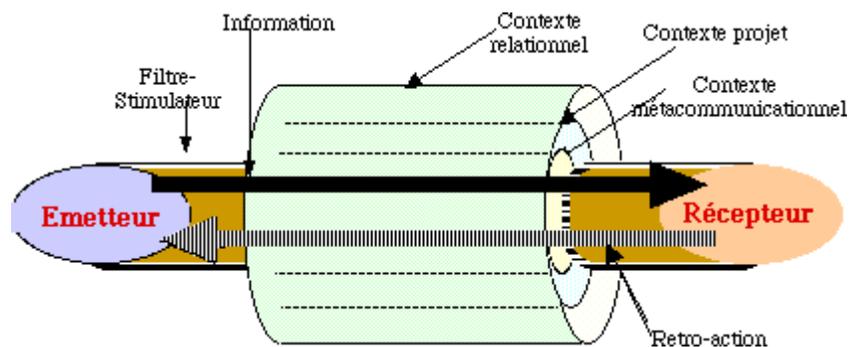
Enfin, il faut porter attention aux principales **variantes culturelles et ethniques** qui influencent le processus de communication.

Des rétroactions. Dès que l'interaction est engagée, des rétroactions se mettent en oeuvre, renvoyant aux émetteurs des réactions à leurs messages. Ce sont ces réactions à des interprétations de l'information émise qui vont être, à leur tour, interprétées. Sont à l'œuvre deux grandes catégories de rétroactions :

- La *rétroaction négative* qui, dans le cadre d'un projet initial, va atténuer les perturbations, maintenant la stabilité de la relation. C'est une extrapolation du thermostat qui permettra de maintenir constante la température programmée d'une pièce ou d'un four quels que soient les variations et leurs causes.
- La *rétroaction positive* va accentuer les perturbations et, si elle ne fait pas l'objet d'une méta-régulation, amener la rupture de la relation initiale et sa transformation en quelque chose de radicalement autre. L'exemple classiquement donné est celui de l'effet LARSEN qui, lorsqu'un micro est trop proche d'un haut-parleur, va sur un mode exponentiel, démultiplier le bruit de fond jusqu'à la destruction du système.

Ces rétroactions se trouvent rarement pures dans une interaction de communication. C'est un jeu conjoint et complémentaire des deux qui va maintenir une relation à l'identique ou, dans d'autres situations, lui permettre de nécessairement évoluer.

Tout se passe comme si, entre l'émetteur et le récepteur, se trouvait un filtre-stimulateur des informations provenant de chaque locuteur. Ce filtre, véritable système invisible construit par l'expérience et la relation, va "positiver" ou "négativiser" les rétroactions par une organisation complexe, à hiérarchisations permutantes, appuyé sur les niveaux logiques de la communication et fortement dépendant de ses environnements.



Annexe 4-2 : La synchronisation

La synchronisation est un excellent outil, à utiliser avec élégance pour rentrer en contact avec son interlocuteur. C'est une façon de lui montrer que nous sommes du même bord, sur la même longueur d'onde, en parfaite communion, en parfaite harmonie. Cette technique de communication est très utile, au moment opportun, dans un rôle de formateur, animateur, participant, etc.

Se synchroniser, c'est adopter le mode de communication de l'autre ou tout au moins s'en approcher. C'est en quelque sorte se brancher sur la même longueur d'onde que notre interlocuteur. La synchronisation ne devra pas se faire de façon mécanique. Il faut être élégant dans sa synchronisation, comme dans toute sa communication en général.

Pour bien se synchroniser, il ne faut pas mimer votre interlocuteur. Il faut plutôt développer notre sens de l'écoute, notre sens de l'observation pour reproduire ce que l'on entend et ce que l'on voit, mais aussi ce que l'on ressent. Cette technique de communication est très utile pour donner de la rétroaction.

Concrètement, sur quoi pouvons-nous nous synchroniser ?

Au niveau verbal

Sur ce que dit notre interlocuteur, en utilisant des mots qui lui sont propres et des structures de phrases les plus similaires possible mais aussi un niveau de langage proche.

Il faut savoir poser les bonnes questions. Si notre interlocuteur réagit à une de nos interventions en disant « J'entends bien ce que vous dites », il nous indique qu'il est de type « auditif ». S'il répond « Je vois bien ce que vous dites », il indique qu'il est visuel. Nous pouvons alors nous « synchroniser » sur son canal de communication et adopter un type de langage qui le mettra à l'aise.

Il faut que l'autre se reconnaisse comme étant proche de nous. En fait, toute distance est à éviter. Un exemple de synchronisation ? Si le langage de mon interlocuteur est calme et traduit un véritable calme intérieur, j'aurais tendance à utiliser le même ton de voix calme et posé. Pour parvenir à ceci, il faut, par exemple :

- Éviter d'avoir un langage trop sophistiqué avec une personne qui a un langage plus simple.

- Surveiller son langage avec une personne dont le langage est naturellement plus travaillé.
- Si notre interlocuteur est passionné, utiliser le langage de quelqu'un de passionné pour mieux entrer en communication avec lui.

En fait, pour communiquer avec quelqu'un, il faut accepter, au moins un certain temps, sa façon d'envisager les choses et de voir le monde. C'est ce que font tous les bons négociateurs quitte ensuite une fois que le contact est établi, à ramener progressivement ses propres points de vue plus personnels en fonction de ses propres valeurs et de ses propres critères. Dans certaines situations extrêmes, des diplomates ou des négociateurs peuvent, pour un temps, donner le sentiment d'accepter les thèses de leurs interlocuteurs (exemple : prise d'otages) pour pouvoir établir le contact. Mais nous ne parlons pas là de communication courante.

Au niveau non-verbal

On doit chercher à se synchroniser sur les postures et la gestuelle de notre interlocuteur.

Il s'agit donc d'adopter les positions du corps proches des positions du corps de notre interlocuteur. Lorsqu'il se croise les bras, lorsqu'il passe d'une jambe à l'autre, faire la même chose. Lorsqu'il est assis et croise les jambes, reproduire ce mouvement. Là encore, la prudence s'impose, il ne s'agit pas de « mimiquer » notre interlocuteur mais de lui renvoyer en quelque sorte une image en miroir, de lui-même.

Annexe 4-3 : La cohérence entre le verbal et le non-verbal

Il y a ce que vous dites avec les mots et il y a ce que vous dites avec le corps. Dans les deux cas, vous en dites plus que vous ne le pensez...

Par exemple, rien n'empêche une personne tendue de dire : « Aujourd'hui, je me sens calme et détendu ». Elle peut cependant tourbillonner intérieurement, ce qui sera dénoncé par son corps.



De la même façon, si vous êtes triste et que vous dites « Je suis gai », votre sourire figé vous trahira...



Soyez congruent ! Il y a congruence lorsque ce que l'on montre (comportement externe) est en accord avec ce l'on pense (processus mentaux) et ce que l'on ressent (état interne).

En développant votre sens de l'observation (calibrage) vous apprendrez à repérer si votre interlocuteur est congruent ou non.

Votre corps peut envoyer plusieurs messages à vos interlocuteurs. Assurez-vous de la cohérence entre votre message verbal et votre message non-verbal.

« Je suis intéressé par ce que vous dites et à votre écoute »

- Montrez par des hochements de tête que vous l'êtes vraiment en faisant des « oui » de la tête.
- Regardez bien la personne, souriez si elle dit des choses agréables; à l'inverse ayez un visage grave et attentif si elle dit des choses qui sont tristes pour elle...
- Les muscles du front (frontal) dans une situation d'écoute devront plutôt être relevés ce qui a pour effet d'agrandir les yeux et de donner le sentiment d'une écoute plus attentive encore.

« Je suis ouvert et disponible »

- Ne croisez pas les bras, ne vous mettez pas en arrière, ne mettez pas les mains sous la table.
- Penchez-vous légèrement vers votre interlocuteur ; si vous êtes un homme et que vous êtes assis, ayez les jambes entrouvertes plutôt que serrées ou croisées, les bras ouverts, les mains non crispées et dans les gestes, montrez de temps en temps les paumes.
- Pour accueillir quelqu'un, ouvrez les bras plus ou moins grands suivant l'importance du message que vous souhaitez envoyer. Ne dit-on pas: «j'ai été accueilli les bras grands ouverts ! »

« J'ai confiance en vous, je ne suis pas inquiet. »

- Les muscles du visage seront détendus, surtout ne froncez pas les sourcils ce qui augmente la dureté du regard.
- Les mouvements des yeux seront plus lents ; évitez de balayer très vite la pièce du regard ; ayez les yeux qui sourient.

« Je suis quelqu'un de pondéré et calme. »

- Pas de mouvements rapides des mains et des bras.
- Entraînez-vous à ralentir les mouvements, ce qui aura pour effet de mettre votre interlocuteur en confiance et de le détendre.
- Ne bougez pas sans arrêt les jambes sous la table si vous êtes assis.
- Ralentissez le débit de la parole.

« Je suis passionné par ce que je dis. »

- Accélérez vos mouvements et aussi votre débit de paroles, mais attention vérifiez que votre interlocuteur vous suit.

Annexe 4-4 : Comment communiquer avec une personne difficile ?

- **Écoutez à 200%**, plus que jamais !
- **Relativisez.** Une personne difficile ne l'est peut-être pas intrinsèquement. Pensez que son comportement peut être lié à un problème conjoncturel important (maladie, chômage, problème familial, surmenage...).
- **Soyez flexible.** Soyez doublement flexible et souvenez-vous, la flexibilité n'est pas la mollesse. Vous ne devez fonctionner, ni sur le registre de la peur, ni sur le celui de la facilité. Tout est dans l'art de le dire. Encore une fois, être flexible ne signifie pas dire oui à tout. Avec une personne difficile, il faut savoir montrer les limites à ne pas dépasser, tout en restant attentif et compréhensif.
- **Restez calme et synchronisez-vous sur le positif.** Gardez votre calme, soyez posé, ne vous laissez pas guider par vos émotions. Ne vous synchronisez pas sur les émotions de votre interlocuteur (contrairement à la communication courante, ne vous mettez pas en colère avec une personne coléreuse, sinon l'orage est assuré...). Synchronisez-vous sur ce qui peut être utilisable: langage, canal de perception et pourquoi pas, pour un temps et même si c'est manipulateur, sur les critères et les valeurs...

... Mais ne montrez pas non plus un calme *trop* important, ce qui pourrait l'irriter davantage encore. Soyez tonique: ni colère, ni calme excessif.

- **Cherchez les points d'accord.** Cherchez ce qui est bien et dites-le, sans un ton péremptoire, toutefois.

Annexe 4-5 : Comment reformuler

Reformulation simple

La reformulation simple reprend dans les termes même ce qui vient d'être dit. Elle permet de prendre compte l'opinion de quelqu'un qui conteste l'opinion du formateur, elle attribue de l'importance au participant et renvoie l'objection au groupe, ce qui évite de soutenir une discussion opposant le participant et le formateur.

PARTICIPANT : « J'en déduis que vous recommandez de réaliser une étude de marché avant de tenter de vendre un produit à gauche et à droite. Mais je pense que les entrepreneurs ont suffisamment d'instinct pour ne pas dépenser d'énergie là-dessus ».

FORMATEUR : « Si je comprends bien, vous trouvez inutile de réaliser une étude de marché avant de tenter de vendre un produit à gauche et à droite, parce que les entrepreneurs ont suffisamment d'instinct sur cela. Qu'en pensent les autres ? »

Reformulation clarification

La reformulation clarification cherche à mettre de l'ordre dans ce qui a été dit avec passion.

PARTICIPANT : « On peut recommander de faire une demi-étude de marché, c'est à dire de se concentrer sur certains points seulement, quoique parfois c'est nécessaire de la faire au complet, mais plus le produit est complexe plus il faut faire attention de ne pas se tromper ».

FORMATEUR : « D'après vous, il est préférable de réaliser une étude complète lorsque le produit est complexe. ».

Reformulation inversée

La reformulation inversée consiste à prendre un point de vue complémentaire à celui qui vient d'être présenté.

PARTICIPANT : « J'en déduis que vous recommandez de réaliser une étude de marché avant de tenter de vendre un produit à gauche et à droite. Mais je pense que les entrepreneurs ont suffisamment d'instinct pour ne pas dépenser d'énergie là-dessus ».

FORMATEUR : « Vous pensez que les entrepreneurs possèdent toute l'information requise? »

Le formateur peut choisir, selon les circonstances, de pousser à l'extrême ce qui vient d'être dit :

FORMATEUR : « Vous pensez que les entrepreneurs n'ont besoin d'aucune aide pour réaliser leur étude de marché? ».

Cela suscite généralement une réponse du type « Non, ce n'est pas ce que je voulais dire... » et permet au participant de préciser sa pensée.

Le formateur peut choisir de renverser les points de vue, c'est-à-dire de faire ce qui semblait secondaire dans l'énoncé principal de la proposition.

FORMATEUR : « Les études de marché vous semblent inutiles ? »
Souvent, le participant éclaircira son point de vue à la suite d'une telle reformulation.

Reformulation écho

La reformulation écho permet de dédramatiser et d'approfondir.

PARTICIPANT : « Moi, un fournisseur comme cela, je ne peux pas l'endurer, je ne sais pas ce que je lui ferais.... ».

FORMATEUR (avec un ton doux et interrogatif) : « Vous ne savez pas ce que vous lui feriez?... ».

1. Est-ce qu'on m'entend ? Que contrôler ?

- Ma voix : sonore ou non, aigüe ou grave, de gorge ou de tête...
- Mon débit (rythme) : rapide, lent, régulier, irrégulier, modulé...
- Mon ton : simple, didactique, emphatique, prétentieux, mal assuré...
- Mon souffle : normal, insuffisant, saccadé, bruyant...
- Mon articulation : nette, négligée...
- Mes silences : suffisants ou non...

2. Est-ce qu'on m'écoute ? Que contrôler ?

- Pas de mots parasites : ils sont faciles à repérer, via un participant, via le magnétophone
- Des mots précis
- Des mots familiers à l'auditoire ou soigneusement définis dès qu'ils sont employés
- Des mots explicites (pas de termes qui ne soient clairement définis)
- Pas de questions lancées sans silence : ces silences permettent aux participants de formuler une réponse intérieure
- Des mots écrits au tableau, question de faciliter leur rétention

3. Est-ce qu'on me comprend ? Que contrôler ?

- Les informations que je transmets sont-elles :
 - Claires ?
 - Nettes ?
 - Précises ?
 - Suffisantes ? (sans détail inutile, mais avec tout ce qu'il faut)
- Ces informations permettent-elles une progression constante?...
 - Du simple au complexe (du schéma simplifié ou dessin réel)
 - Du connu à l'inconnu
 - Du concret à l'abstrait

4. Est-ce qu'on m'accepte ?

- Mon attitude, mes réponses, comment sont-elles perçues par le groupe de participants ?
- Est-ce que j'accorde plus d'importance à ce que je dis ou aux gens à qui je le dis ?

CHAPITRE 5 : ÉVALUER LA FORMATION

Objectifs du chapitre :

Savoir comment :

- *Évaluer avant la formation*
- *Évaluer pendant la formation*
- *Évaluer après la formation*
- *S'auto-évaluer en tant que formateur*

L'évaluation d'une session de formation se réalise avant, pendant et après la formation.

« Avant » et « pendant » peuvent surprendre. On s'attend généralement à ce qu'une évaluation ne prenne place qu'à la fin d'une session.

Or, il est recommandé d'évaluer la formation en cours de processus, de manière à pouvoir l'adapter au besoin, en fonction des résultats. Les formateurs expérimentés savent bien que « prendre le pouls du groupe » permet de s'ajuster tout en obtenant leur engagement à poursuivre. C'est donc un exercice très constructif que d'évaluer à plusieurs reprises. Cela permet de déterminer l'efficacité de la formation, jauger le degré de satisfaction, mesurer l'atteinte des objectifs, tester les apprentissages réalisés et vérifier les progrès accomplis.

L'évaluation permet aussi de s'assurer que les efforts de tous les acteurs en temps, énergie et argent offrent au participant (et à son entreprise) un retour significatif. Bref, que ce fut du temps soigneusement investi !

En fait, évaluer est un processus itératif, où l'on construit sur la base des informations acquises lors de l'évaluation précédente.

1. ÉVALUER AVANT LA FORMATION

Avant même le début de la formation, le formateur doit s'interroger sur les objectifs de la formation, ce qui exige qu'il rentre en contact avec les gestionnaires de la formation (pour savoir pourquoi, par exemple, ils ont demandé ladite formation) et les participants (pour connaître, par exemple, leur motivation ou leurs connaissances préalables).

Le formateur peut rencontrer les gestionnaires en entrevue et demander aux participants, au moment de leur inscription, de remplir un formulaire d'auto-identification. Pour être utile, cette première évaluation doit inclure tous les acteurs concernés qui se trouveront, de ce fait, à adhérer au projet.

Le formateur utilisera cette information pour bien cerner son contenu, déterminer sa démarche pédagogique, établir son guide pédagogique, choisir les aides, etc. L'information lui servira également à construire le formulaire d'évaluation qui sera utilisé à la fin de la session.

2. ÉVALUER PENDANT LA FORMATION

La démarche pédagogique choisie par le formateur devrait lui permettre d'évaluer les acquis en cours de route. En effet, lorsque l'évaluation est réalisée à la fin du cours, il est alors trop tard pour rectifier le tir.

Le formateur dispose de différents moyens pour vérifier, par étapes successives, l'intégration des acquis : les méthodes interactives et les jeux d'évaluation.

« **Méthode interactive** » fait référence à ce qui favorise la parole et l'action des participants. Par exemple :

- les questions – réponses, où le formateur interroge les participants sur ce qu'ils ont appris;
- les discussions en sous-groupes, suivies d'une discussion avec l'ensemble du groupe et d'un rapport en « grand groupe » sur les discussions tenues en sous-groupes; ces discussions peuvent porter sur un sujet technique (par exemple, la stratégie de développement d'un marché) ou sur les acquis applicables à court et à moyen terme, les difficultés probables dans leur mise en œuvre, les suggestions pour le reste du cours;
- les études de cas en sous-groupes, suivies d'une discussion selon le même processus;
- les exercices d'application.

Dans tous ces cas, le formateur doit devenir fin observateur et stimuler la participation. Une discussion doit être tenue en groupe pour confirmer ce qui a été correctement retenu, rectifier les erreurs, donner des explications supplémentaires, etc.

« **Jeux d'évaluation** » fait référence à des exercices s'apparentant plus au jeu qu'au contrôle. Par exemple :

- la question formalisée, où en début de formation chaque participant doit inscrire sur une feuille trois points qu'il a retenu de la session précédente ainsi qu'une question sur un point à clarifier. Le tout est mis en commun par la suite. Le

- formateur peut alors identifier les besoins du groupe. Les participants ne se sentiront pas gênés de poser une question puisque cela fait partie du jeu même.
- Les questions traitées en sous-groupes, où les participants doivent, en sous-groupes, répondre à des questions du formateur portant sur le contenu des questions précédentes. Encore une fois, la mise en commun permet d'identifier ce qui a été correctement, ou non, retenu.
 - Faire expliquer. Ce jeu consiste à demander à un participant de simuler ce qu'il expliquerait à un collègue néophyte sur un sujet vu à la session précédente. Le jeu peut être tenu en sous-groupes.

3. ÉVALUER APRÈS LA FORMATION

Il existe plusieurs moyens d'évaluer après la formation. Dans tous les cas, **au moins trois personnes seront impliquées** : le participant, le formateur et le responsable du participant en entreprise (par exemple, son supérieur hiérarchique) ou la personne ayant autorisé sa participation à la formation (par exemple, le bailleurs de fonds ou le représentant ministériel). Au moins deux personnes prendront part à l'évaluation « directe » tandis que la troisième personne sera informée des résultats.

Comme **il va de soi que les trois personnes soient impliquées et informées** (donc que l'une d'entre elles se charge d'informer celle qui n'a pas participé directement), il ne sera pas mentionné, dans les paragraphes suivants, qu'il doit y avoir échange d'information.

Par exemple, dans le cas d'un questionnaire rempli en classe, deux personnes participeront directement : le formateur, qui préparera et analysera les résultats, et le participant, qui remplira le questionnaire. Le responsable en entreprise participera indirectement en étant informé des résultats.

L'évaluation typique après une formation consiste en la compilation des résultats d'un **questionnaire rempli en classe** par les participants. Un exemple est fourni en annexe. L'avantage de cette méthode est qu'elle permet à chacun de s'exprimer dans l'anonymat et que les résultats peuvent être facilement compilés (pourvu que les commentaires des participants soient écrits dans des termes compréhensibles). Pour être utile, le questionnaire doit être rempli **à la fin de la formation, avant que les participants quittent la classe**, et il devrait être suivi d'une période d'échanges avec les participants.

D'autres moyens d'évaluer incluent :

- **Les entretiens après la formation** : dans les dix jours suivant la formation, une entrevue a lieu entre le participant et son responsable en entreprise. Ils évaluent les objectifs de la formation, les acquis, les plans futurs du participant pour mettre les acquis en application.
- **La fiche d'évaluation après-coup** : un à trois mois après la formation, les participants reçoivent par courrier une fiche les questionnant sur les applications concrètes de la formation, les difficultés rencontrées, les besoins additionnels. C'est

grâce au recul que le participant pourra répondre à ces questions (on présume qu'il aura déjà été questionné sur ce point au moment de finaliser sa formation ou lors de l'entretien post-formation avec son responsable; néanmoins, avec le recul, l'information qui sera générée dans la fiche d'évaluation après-coup devrait être très intéressante). On doit s'attendre à un taux de réponse de moyen à faible, typique de ce type de démarche.

- **La réunion de bilan** : la fiche d'évaluation après-coup peut être remplacée par une réunion de bilan où le formateur interroge quelques participants sur les mêmes points. Bien qu'il puisse être difficile d'organiser une telle réunion, celle-ci génère plusieurs informations très intéressantes, de part la synergie qui s'y crée. En général, les participants apprécient se retrouver après-coup et reprendre contact avec leur formateur.
- **Les entretiens informels** : le formateur ou le responsable en entreprise peuvent créer des occasions informelles de rencontrer un ou des participants pour obtenir leurs commentaires (par exemple : échanges autour d'un café ou dans le restaurant d'entreprise). Les informations ne seront peut-être pas représentatives du groupe mais elles seront détaillées, nul doute.

Ces différents moyens sont complémentaires. C'est au formateur de les proposer, au moment de la planification de la formation et d'obtenir l'accord et l'engagement de toutes les parties quant à leur utilisation. En démontrant leur volonté d'évaluer l'impact de la formation, les différentes parties démontrent le sérieux de leur démarche et leur volonté d'en maximiser les retombées à moyen et à long terme.

4. S'AUTO-ÉVALUER EN TANT QUE FORMATEUR

En plus d'évaluer les résultats de la formation auprès des participants, le formateur se doit d'évaluer sa propre performance en cours de formation. Par exemple, connaissait-il suffisamment le matériel ? A-t-il rendu la formation dynamique en utilisant diverses méthodes et aides pédagogiques ? Le scénario pédagogique était-il en accord avec les objectifs de la formation ?

Nous croyons que les meilleurs outils de formation sont ceux que l'on développe soi-même (n'avons-nous pas fait l'apologie des méthodes actives tout au long de ce manuel ?). Par conséquent, nous ne vous proposons pas ici de formulaire d'auto-évaluation. Par contre, nous encourageons les formateurs à relire chacun des chapitres du manuel et de s'y référer. Ils sont remplis de listes et de conseils, en plus des annexes qui présentent divers outils.

Chaque formateur aura ainsi l'occasion de s'interroger sur l'ensemble du processus : aie-je travaillé ce point selon les règles de l'art ? que puis-je faire pour m'améliorer ?

Bonne réflexion !

5. RAPPEL DES OBJECTIFS ET DES PRINCIPAUX POINTS

L'évaluation d'une session de formation se réalise avant, pendant et après la formation, selon un processus itératif, où l'on construit sur la base des informations acquises lors de l'évaluation précédente.

➤ *Évaluer avant la formation*

Avant le début de la formation, le formateur doit s'interroger sur les objectifs de la formation, ce qui exige qu'il rentre en contact avec les gestionnaires de la formation et les participants. L'information permettra au formateur de bien cerner son contenu, déterminer sa démarche pédagogique, établir son guide pédagogique, choisir les aides, etc. et à construire le formulaire d'évaluation qui sera utilisé après la session.

➤ *Évaluer pendant la formation*

On peut évaluer via des méthodes interactives et des jeux d'évaluation.

Les méthodes interactives incluent les questions – réponses, les discussions en sous-groupes, les études de cas en sous-groupes, les exercices d'application.

Les jeux d'évaluation incluent la question formalisée, les questions traitées en sous-groupes, « faire expliquer ».

➤ *Évaluer après la formation*

Tant le participant que le responsable de la formation et le formateur doivent être impliqués dans l'évaluation tenue après la formation.

Les méthodes d'évaluation incluent le questionnaire rempli en classe, les entretiens après la formation, la fiche d'évaluation après-coup, la réunion de bilan, les entretiens informels. Ils sont complémentaires et illustrent le sérieux des parties et leur volonté de maximiser les retombées de la formation à moyen et long terme.

➤ *S'auto-évaluer en tant que formateur*

Le formateur se doit d'évaluer sa propre performance en cours de formation. Pour ce faire, il peut se référer aux divers chapitre et annexes de ce manuel qui renferme de nombreuses pistes et listes de vérification.

Deux questions clés : « aie-je travaillé ce point selon les règles de l'art ? » « que puis-je faire pour m'améliorer ? »

Annexe 5-1 : Questionnaire d'évaluation en classe

Cette annexe présente un modèle de questionnaire qui peut être remis en classe aux participants à la fin de la formation.

Le questionnaire vise à obtenir des commentaires sur l'ensemble du processus de formation. Pour s'assurer que le questionnaire soit rempli, il est suggéré d'aviser, en début de session, qu'il y aura évaluation et de dédier un temps spécifique pour ce faire. Une erreur à ne pas commettre : remettre le questionnaire en classe et demander aux participants de le remplir hors des lieux de formation - ils ne le remettront tout simplement pas ! Il faut donc remplir le questionnaire en classe et tenir une discussion avec le groupe après que tous l'aient rempli.

Inspiré de Simard (p. 160-164), ce qui suit propose, en caractères gras, le texte du questionnaire qui pourrait être remis aux participants. En caractères réguliers se trouvent quelques instructions destinées au formateur.

Session que vous avez suivie :

Date du début de la formation :

Ce questionnaire vous donne l'opportunité de nous donner vos commentaires sur la formation. Cette information nous permettra d'évaluer l'enseignement qui vous a été présenté. Ce questionnaire comprend quatre parties : gestion du temps, contenu, instruction et une section générale.

S'il vous plaît, prenez quelques minutes pour répondre à toutes les questions. Chaque question vous donne la possibilité d'ajouter vos commentaires si nécessaire.

Une échelle de 1 à 6 vous donne l'opportunité d'évaluer chaque énoncé. Le chiffre 1 représente un accord total.⁹ Le chiffre 6 représente un total désaccord avec l'énoncé. Encerclez le chiffre qui correspond le plus à votre évaluation.

Voici quelques questions à inclure dans le questionnaire. Toujours rappeler sous chacune des rubriques ce que signifie l'échelle de 1 à 6 et laisser assez de place

⁹ Si l'échelle de réponse devait être modifiée, voir à ne pas offrir un nombre de réponse impair (par exemple, une échelle de 1 à 7), car les réponses qui seraient générées seraient beaucoup moins significatives. Les participants, en effet, auraient tendance à choisir une donnée moyenne neutre (ex : 4), ce qui n'indiquerait pas si leur évaluation est en accord ou en désaccord avec l'énoncé.

pour que les répondants inscrivent leurs commentaires. De plus, voir à inclure à droite des énoncés l'échelle de 1 à 6.

Veillez encercler le chiffre approprié (1 = entièrement d'accord; 6 = entièrement en désaccord). Inscrive vos commentaires, au besoin.

Gestion du temps

Il y avait assez de temps pour prendre des notes durant le cours

Le temps alloué pour les lectures et la pratique était suffisant.

Le rythme du cours était approprié.

Contenu

Chaque sujet a été couvert suffisamment en détail.

Le matériel couvert s'applique aux exigences de mon travail.

Les exercices reflétaient les aspects importants du cours.

Le manuel était utile.

Les aides pédagogiques étaient adéquats.

Les documents d'accompagnement, fournis en classe, étaient pertinents.

Les conférenciers invités étaient appropriés.

Quels sujets, applications, procédures devraient être inclus dans les prochains cours ?

Instructions

Les objectifs du cours ont été bien expliqués.

Les objectifs de chaque module ont été bien expliqués.

Le programme annoncé et le contenu du cours étaient identiques.

Le cours était bien planifié.

L'enseignement du formateur était approprié.

Le formateur était bien préparé pour chaque classe.

Le formateur était concret dans ses explications.

Le formateur résumait ce qu'il venait de dire avant de passer à un autre point.

Le formateur indiquait les principaux points à retenir.

Les conférenciers invités étaient bien préparés.

Les réponses aux questions étaient appropriées.

Évaluation générale

Quelle est votre impression générale de la formation ?

Évaluez le niveau de confiance qui correspond à votre capacité d'utiliser les techniques que vous avez apprises durant cette formation.

Évaluez les lieux utilisés pendant la formation.

Indiquez ici tout commentaire additionnel sur cette formation.

N'oubliez pas de remercier les répondants à la fin du questionnaire.

CHAPITRE 6 : CONCLUSION

Mondialisation, efficacité, rapidité des communications... le monde des affaires vit à trois cent kilomètres à l'heure ! Entreprises et professionnels font face à l'immense pression de « rapporter », d'être productifs.

Dans un tel contexte, s'auto-former ou suivre une formation peut apparaître comme un luxe impensable. Qui peut y consacrer temps et argent ?

Or, chacun de nous sait implicitement que seule l'excellence permet l'efficacité. Un négociant international qui ne connaît pas suffisamment (ou qui connaît mal) le « langage du métier », n'est pas familier avec les divers moyens de financement ou ne connaît pas les intervenants en import-export de son pays (financiers, concurrents, clients, fournisseurs) risque de ne pas pouvoir mener à bien ses projets ou de rentabiliser ses démarches. Par contre, un négociant international au fait de tout ceci disposera d'une longueur d'avance et présentera de bien meilleures chances d'atteindre ces objectifs.

La formation continue soutient l'excellence. Par le cours *La pratique du négoce international*, les négociants acquièrent les outils nécessaires à la pratique de leur profession. Évidemment, les formateurs chargés de transmettre ce cours se doivent, eux aussi, d'en maîtriser les principaux aspects.

Il n'est cependant pas nécessaire pour un formateur de tout connaître au niveau technique. L'absence de perfection chez un formateur déclenche chez les participants un sentiment d'identification propice au transfert et à l'intégration des connaissances. Toutefois, le formateur se doit d'être familier avec les méthodes de formation aux adultes. Sinon, il risque d'agir en classe d'une manière qui compromet l'apprentissage.

Ce manuel sur *La formation des formateurs* vous a présenté plusieurs concepts, méthodes et outils visant à vous appuyer dans votre rôle de formateur. Nous espérons que sa lecture vous a permis de mieux cerner les attentes des participants et d'identifier des moyens pour y répondre en tirant profit de vos habiletés personnelles. Nous vous invitons à le consulter régulièrement et à vous amuser à tenter, à chaque formation que vous donnerez, un nouvel exercice, un nouvel outil. Que former devienne pour vous l'acte professionnel le plus agréable, c'est là notre souhait le plus cher !

Bonne formation !

BIBLIOGRAPHIE

ARGHEYD, Kamal et Micheline DESROSIERS. Séminaire en méthode pédagogique. Université du Québec à Montréal. Montréal. 1998.

BEAU, Dominique. **La boîte à outils du formateur. 100 fiches pédagogiques**. 3^{ième} édition. Éditions d'Organisation. Paris, 2000.

BOUVARD, Claude. **Le formateur minute. Guide du formateur occasionnel**. Les Éditions d'Organisation. Paris. 1986.

COUREAU, Sophie. **Les outils d'excellence du formateur. Pédagogie et animation**. Collection formation permanente. ESF Éditeur. Paris. 1993.

COUREAU, Sophie. **Les outils de base du formateur. Tome 1 : Parole et supports**. Collection formation permanente. ESF Éditeur. Paris. 1999.

FERNANDEZ, Julio. **Réussir une activité de formation**. Éditions Saint-Martin. Montréal. 1988.

FEUILLETTE, Isolde. **Le nouveau formateur. Comment préparer, animer et évaluer une action de formation**. Dunod. Paris. 1999.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. **Devenir un formateur, une formatrice efficace dans l'entreprise**. 1987.

LÉVESQUE, Jean-Paul. **Processus d'enseignement et d'apprentissage. Vision globale et outils de travail pour supporter les nouveaux enseignants**. Cégep de Matane. 1997.

NOYÉ, Didier et Jacques PIVETEAU, **Guide pratique du formateur. Concevoir, animer et évaluer une formation**. 4^{ième} édition. INSEP Éditions, Paris, 1993.

SIMARD, Jean. **Enseigner efficacement. Guide pratique pour enseignants et formateurs**. Éditions du Méridien. Montréal. 2000.